

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Підвищення ефективності системи управління підприємством» _____

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Лутова Ярослав Леонідович

(підпис)

Керівник Якимчук Тетяна Володимирівна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Т.В. Березянюк

«30» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Лутаві Ярославу Леонідовичу

1. Тема роботи «Підвищення ефективності системи управління підприємством»

керівник Якимчук Т.В., к.е.н., доц.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022 р. № 587-к.

2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «Житомирський маслозавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності системи управління підприємства.

Розділ 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод».

Розділ 3. Підвищення ефективності системи управління АТ «Житомирський маслозавод».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 3 рисунках та 21 таблиці ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	30.09.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.10.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	17.10.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	02.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Я. Л. Лутова

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Т. В. Якимчук

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні аспекти забезпечення ефективності системи управління підприємством. У роботі описано сутність ефективності діяльності, та показники, що її описують, а також розглянуто трактування поняття ефективності управління підприємством.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку АТ «Житомирський маслозавод» та охарактеризовано рівень ефективності його управління.

На основі дослідження результатів забезпечення ефективності управління АТ «Житомирський маслозавод» було розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління підприємством, що дасть змогу отримати додатковий прибуток.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 74 сторінках (без урахування додатків), містить 21 таблицю, 3 рисунки.

Ключові слова: ефективність, ефективність управління, підприємство, молочна промисловість.

ANNOTATION

In the qualification work, the existing theoretical and methodological aspects of ensuring the effectiveness of the enterprise management system are considered and summarized. The work describes the essence of activity efficiency and the indicators that describe it, and also considers the interpretation of the concept of enterprise management efficiency.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of JSC "Zhytomyr Oil Factory" was determined and the level of efficiency of its management was characterized.

Based on the study of the results of ensuring the management efficiency of JSC "Zhytomyr Maslozavod", proposals were developed to increase the efficiency of the enterprise's management, which will make it possible to obtain additional profit.

The performed calculations show that the proposed project is profitable and its implementation at the enterprise is possible in the future.

The qualification paper is written on 74 pages (excluding appendices), contains 21 tables, 3 figures.

Key words: efficiency, management efficiency, enterprise, dairy industry.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ	
ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Теоретичні засади управління підприємством.....	9
1.2. Методи управління підприємством.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління підприємством.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ	
«ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	29
2.1. Загальна характеристика підприємства та середовища його функціонування	29
2.2. Аналіз господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод».....	33
2.3. Оцінка ефективності управління підприємством.....	42
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	52
3.1. Напрями підвищення ефективності системи управління маслозаводу..	52
3.2. Обґрунтування впровадження нового виду продукції для забезпечення ефективності управління АТ «Житомирський маслозавод»...	56
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження Об'єктом підвищеної уваги стають підприємства. На теперішній час не вирішено багато принципів питань, пов'язаних з розкриттям основи становлення в ринковій економіці орієнтованого механізму управління підприємством.

Недосконалість управління підприємствами, невідповідність його вимогам ринкової економіки та різке зниження потенціалу управління викликають необхідність пошуку нових методів, які б дозволяли здійснювати ефективне управління бізнес-процесами.

Дослідженням категорії «управління» займалися багато вчених. Вагомим є внесок у розвиток теорії управління сучасних вітчизняних і зарубіжних дослідників: М. Вебер, О. І. Волкова, О. В. Дев'яткіна, П. Друкер, К. В. Дубич, О. С. Курочкін, М. Мескон, В. І. Мухин, В. Д. Немцов, Г. В. Осовська, В. В. Пастухова, З. П. Румянцева, П. Р. Стивен та ряд інших.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ ефективності системи управління підприємством та обґрунтування пропозицій щодо підвищення її ефективності в ринкових умовах функціонування підприємств.

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних завдань:

- вивчити теоретичні засади управління підприємством;
- узагальнити методи управління підприємством;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності системи управління підприємством;
- здійснити загальну характеристику підприємства та середовища його функціонування;
- проаналізувати господарську діяльність АТ «Житомирський маслозавод»;
- провести оцінку ефективності управління підприємством;
- розробити напрями підвищення ефективності системи управління

маслозаводом;

- обґрунтувати доцільність запропонованого заходу в контексті теми даної роботи.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності системи управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності системи управління підприємством.

Сферою застосування є АТ «Житомирський маслозавод».

У роботі використано такі *методи дослідження*, як: узагальнення за ознаками, емпіричний, економічний аналіз, синтез.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, основної частини, висновків та пропозицій, ісписку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретичні засади управління підприємством

Аналізуючи теоретико-методичні принципи управління підприємством, передусім варто говорити про створення стійкої системи управління, орієнтованої не тільки на максимальне задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін, але і на безупинне підвищення і підтримку конкурентних переваг бізнесу.

Управління є основою функціонування і життєдіяльності будь-якого підприємства. Управління підприємством є одним із напрямів його звичайної діяльності й при цьому необхідною і обов'язковою умовою, яка забезпечує цілісність, синергічність і антиентропійність підприємства як виробничої системи. В якості самостійного виду діяльності, що реалізується у межах звичайної діяльності підприємства, управління «пронизує» і «накладається» на решту напрямів його діяльності (рис. 1.1), при цьому забезпечуючи тим самим і можливість їхнього безпосереднього здійснення, і сумісну узгодженість в реалізації загальної мети в діяльності підприємства [13].

Ключова роль управління полягає у мобілізації певних ресурсів підприємства на здійснення визначених на рисунку видів діяльності і відповідних процесів, і також в підтримці балансу між ними. Розглядаючи «управління підприємством» в якості економічної категорії, необхідно чітко позначити його сутність й зміст.

Зазначимо, що економічні категорії – наукові абстракції, що відображають наявні економічні відносини, і їх різні прояви й сторони. «Управління підприємством» як економічний клас являє собою логічне поняття, що відокремлено характеризує всю сутність цілком визначеного економічного явища. В інших країнах термін «менеджмент» вживають в різних значеннях, проте тільки стосовно господарської діяльності.

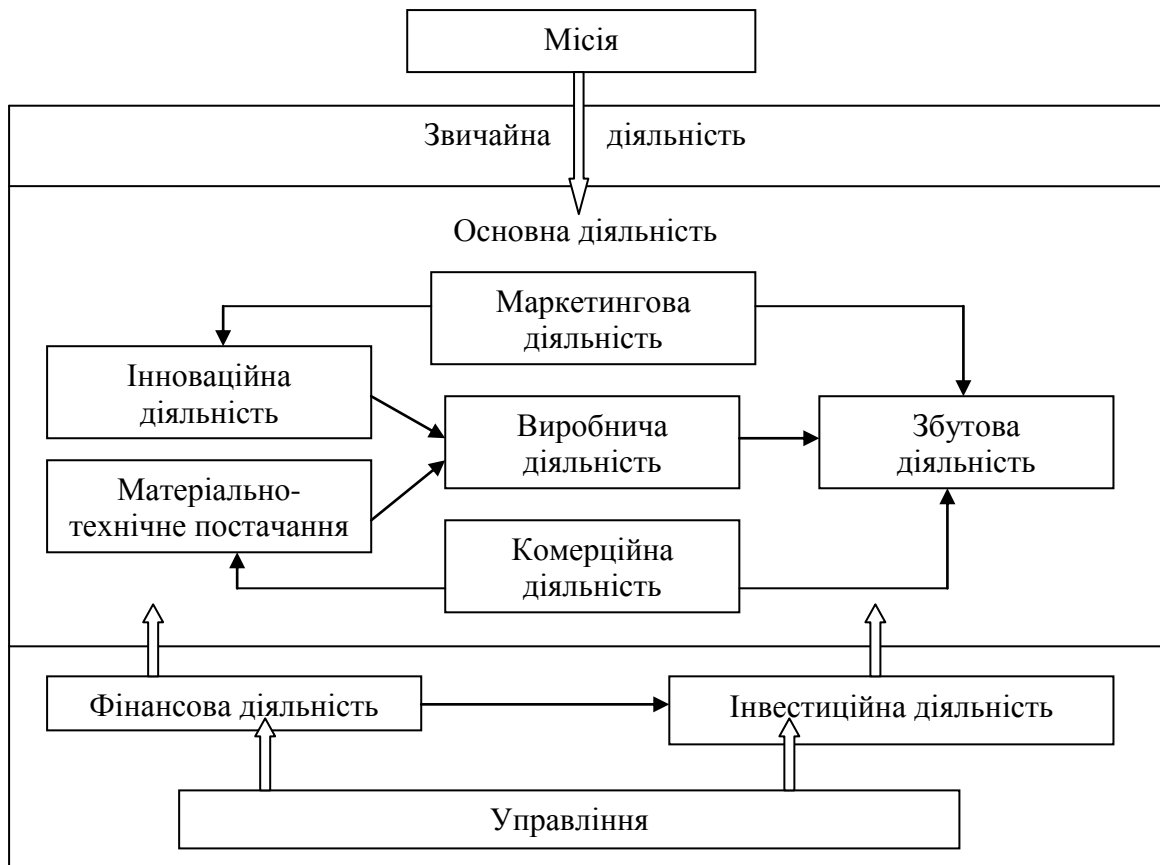


Рис. 1.1. Напрями (види) звичайної діяльності підприємства [23, 27]

Провівши аналіз акцентів, виділених щодо характеристики суті категорій «управління» та «менеджмент», можна зазначити, загалом немає чіткої однозначної грані між даними поняттями навіть в тих авторів, що розглядають їх як самостійні категорії.

Це дає можливість використовувати у цій роботі термін «управління», позначивши такі його аспекти [40]:

– управління як наука – система впорядкованих знань, що мають вигляд концепцій і теорій, які розглядають теоретично-методичний інструментарій управління в якості сукупності відповідних методів, принципів, засобів і форм;

– управління в якості функції – вид професійної діяльності, який включає організацію, планування, мотивацію координацію, та контроль за господарською діяльністю підприємства, яка забезпечує цілеспрямоване й раціональне функціонування господарюючого суб'єкта за умов ринкової

Таблиця 1.1

Узагальнення визначень поняття «управління»

Підхід	Загальне сутнісне розуміння	Автори
Спрямований на розуміння управління як діяльності	Являє собою специфічний (особливий) вид людської діяльності. Внаслідок своєї природи й призначення управлінська діяльність характеризується рядом рис, які в взаємозв'язку відмежовують її від інших видів людської діяльності. Специфіку цієї діяльності науковці вбачають в її складності, відповідальності, необхідності практичного досвіду, знань тощо	А. Файоль, Г.Х. Попов, М.М. Поташник, Г.В. Атаманчук, І.В. Нудьга В.Д. Граждан, Р. Дафт, П. Друкер, О.Г. Кірічок, В.К. Процюк, Л.І. Лукічова, І.І.Мазур, В.Д. Шапіро, Г.Ф. Сініок, Ф.І. Хміль й ін.
Спрямований на розуміння управління як функції	Відношення двох груп об'єктів, в якому зміна одного із них супроводжується зміною іншого; взаємозв'язок окремих частин в рамках деякого цілого	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Н. Кузьміна, Р.С. Галькевич, І.Т. Балабанов,
Спрямований на розуміння управління як системи	Ґрунтується на побудові системи, яка базується на певних наукових принципах, слід здійснювати спеціально розробленими методами і заходами, необхідно проєктувати, нормувати, стандартизувати не лише техніку виробництва, але і працю, його організацію і управління	Ф. Тейлор, О.Г. Кірічок, Г. Гантт, В.К. Процюк, Емерсон, Ф.Л. Гільбрет, І.В. Нудьга, К.В. Дубич
	Ґрунтується на побудові людської системи, акцент на соціологічні й соціально-психологічні аспекти поведінки її співробітників	М. Паркер Фоллетт, Э. Мэйо, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелландом, К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 6, 7, 34]

економіки;

– управління як цілеспрямована, певна інформаційна дія суб'єкта управління на всі об'єкти управління;

– управління як процес – це сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених й взаємоузгоджених управлінських дій всіх елементів адміністративного апарату підприємства, що націлені на підвищення ефективності виробництва, та максимальне використання потенціалу усіх виробничих ресурсів й реалізацію підприємницького інтересу;

– управління як керівний орган – це сукупність елементів (груп і підрозділів окремих виконавців) системи управління, яка забезпечує роботу підприємства як єдиного цілого.

При цьому не слід випустити з уваги, що управління розглядається й як мистецтво, тобто можливість ефективно застосовувати і поєднувати

теоретичні знання й практичний досвід в конкретних умовах місця та часу (у певних господарських ситуаціях).

Управління підприємством – це елемент глобальної системи управління всією економікою, зумовленої розвитком саме продуктивних сил суспільства, який супроводжує поглибленим поділом праці. І в якому б контексті не розглядалося зокрема управління підприємством, у його основі є поділ праці, який породжує об'єктивну необхідність в координації трудової діяльності, різних видів праці, що здійснюється у межах відповідних напрямів усієї господарської діяльності [35].

Безпосередньо управління підприємством, будучи результатом поділу праці, відокремившись в самостійний вид діяльності, здійснює організацію, регулювання й координування усіх видів господарської діяльності підприємства. Сутність управління підприємством полягає у здійсненні інформаційно обґрунтованої, цілеспрямованої, впорядкованої, й інформаційно вираженої керувальної дії суб'єкта управління саме на об'єкт управління.

Зміст управлінської діяльності характеризують функції управління [35]:

– загальні – це взаємопов'язані універсальні види управлінської діяльності, що є аналогічними для усіх підприємств, незалежно від їх спеціалізації і особливостей функціонування (організаційно-правової форми, розміру, тощо), наявності чи відсутності того або іншого об'єкта чи процесу у його керованій підсистемі;

– конкретні – це види управлінської діяльності, що спрямовані на конкретний об'єкт управління і зумовлені галузевою специфікою суб'єкта господарювання.

Загальними функціями управління являються планування, організація, мотивація й контроль, координація, зміст й взаємозв'язок яких широко розкрито саме у вітчизняній та іноземній економічній літературі. Крім того слід зазначити, що управління реалізується не взагалі, а саме конкретними

елементами підприємства й процесами, що там відбуваються. Загальні функції управління із абстрактного виду змінюються у конкретний через управління певними об'єктами (процесами, елементами).

Конкретні функції доцільно класифікувати [27]:

- за процесами управління (це функції управління допоміжним й обслуговуючим, основним, виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, технічною підготовкою, капітальним будівництвом тощо);
- за структурними підрозділами управління (функції управління ділянкою, бригадою, відділом, корпусом, цехом, бюро, сектором тощо);
- за напрямками діяльності підприємства (функції управління виробничою, постачальницькою, збутовою, маркетинговою, фінансовою, інноваційною, інвестиційною, діяльністю);
- згідно елементів виробничо-господарської діяльності (функції управління капіталом, інноваціями, персоналом, інвестиціями тощо);
- за економічними категоріями (функції управління господарськими ризиками, якістю продукції, собівартістю продукції, продуктивністю праці, фінансовими результатами, тощо) й іншими ознаками.

Визначені функції управління підприємством визначаються його особливостями, зокрема вид підприємницької діяльності, клас виробництва, складність виробництва, спеціалізація, розмір виробництва тощо.

Виділення конкретних функцій управління являється механізмом, з допомогою якого забезпечується побудова організаційної й виробничої структури підприємства, закріплюються взаємозв'язки й відносини між його підрозділами. Поряд з цим кожна конкретна функція являється комплексною за змістом й включає усі загальні функції. Це свідчить про те, що реалізація загальних функцій може здійснюватися завдяки застосуванню конкретних функцій управління і навпаки.

Реалізація функцій управління здійснюється у процесі управління, що являється послідовністю дій при цілеспрямованих діях апарату управління безпосередньо на об'єкт управління й передбачає прийняття і реалізацію

управлінських рішень.

З позиції практичної діяльності процес управління є сукупністю послідовних, циклічних дій, що пов'язані із виявленням проблем та пошуком (розробкою і ухваленням) рішень з метою їх розв'язання і організацією виконання схвалених управлінських рішень.

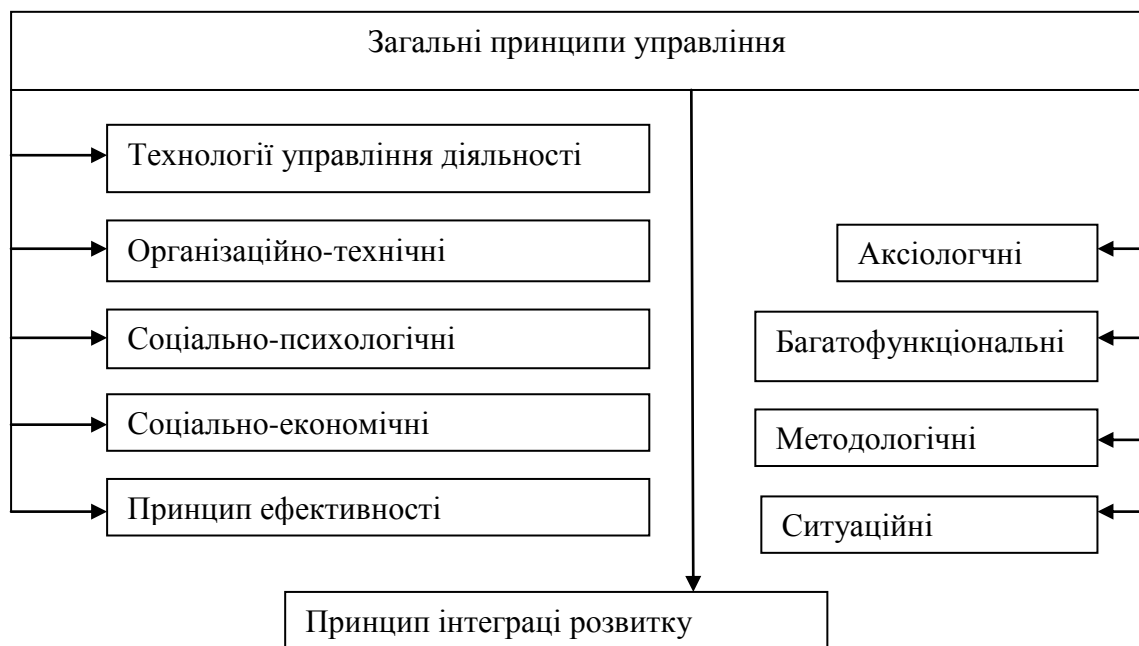


Рис. 1.2. Загальні принципи управління [23]

У процесі управління підприємством рішення ухвалюються не тільки щодо тих питань, що потрібно зробити, а щоб ефективно управляти (тобто згідно функцій управління); проте й як слід впливати на об'єкт управління, з допомогою яких інструментів й методів (щодо механізму управління), і щоб підприємство працювало із максимальною віддачею вкладеного капіталу та задіяних ресурсів, реалізуючи при цьому підприємницький інтерес [34].

Управлінські рішення спираються на основоположні ідеї й орієнтири, загальні правила, певні базові положення (принципи управління), що визначають риси управлінської практики для будь-якого підприємства, формулюють вимоги до складу системи управління підприємством – функцій управління, якісних й кількісних характеристик апарату управління, процесу й механізму управління, організаційної структури управління.

Існує ряд різних підходів до класифікації принципів управління, які досліджені у роботах [7, 11, 17, 20]. Закономірності управління діють не окремо, а у своїй сукупності, тому не можна управляти діяльністю людей, не знаючи, на якій основі і яким чином слід з'ясувати їх дії. Але закономірності управління діють у сукупності всіх законів соціально-економічної системи, це ускладнює проблему їх застосування, яка не може бути відірваною від економічних, соціальних і інших законів.

Принципи науковості і мистецтва управління вимагають розробки і реалізації практичної концепції управління, побудованої на основі досліджень, використанні новітніх наукових інструментів.

Але у свою чергу програмно цільовий підхід повинен доповнюватися мистецтвом управління, яке вимагає відповідних умов для інтеграції з органічним підходом. Тому мета і цінності наукового пізнання являється головним питанням аксіологічних передумов науки. Задля досягнення економічних результатів у діяльності підприємства наука управління повинна претендувати «не лише на інженерну розробку засобів досягнення цілей, але і на об'єктивізацію процесу цілепокладання, включаючи підкорення економічної політики задачам виходу на об'єктивно задану оптимальну траєкторію економічного зростання» [23, с. 130].

Аксіологічні принципи у програмно-цільовому підході у управлінні базуються на комплексності, адекватності, ієрархічності, що у свою чергу дозволяє вибудувати систему управління орієнтовану на розвиток. Основним завданням принципу ефективності (оптимальності) є досягнення поставленої мети у можливо короткий термін і при менших витратах матеріальних засобів і людської енергії.

Ефективність управління забезпечується інтегративною взаємодією необхідних принципів і технологій їх реалізації за трьома вище зазначеними технологіями управління. Важливу роль грають експерименти, маркетингові дослідження, вони допомагають розкрити зовнішні і внутрішні процеси у усій їх складності і різноманітті, дають керівникам достовірну інформацію,

дозволяючи оцінити ефективність тієї або іншої системи управління. Принципи інтеграції й розвитку являється базою для поєднання різних методів й технологій обох виділених підходів [21].

За принципом інтеграції у процесі управління відбувається регулювання міри участі, вирівнювання навантаження, оптимізація зв'язків, ефективне використання ресурсів, досягнення синергетичного ефекту спільної діяльності. Принцип розвитку дозволяє змінювати системи в міру накопичення інформації, що отримується із внутрішнього й зовнішнього середовища, визначає стратегічний характер управління, його цілеспрямованість і перспективність.

1.2. Методи управління підприємством

У сучасній літературі методом називають захід чи сукупність заходів в будь-якій людській діяльності, шлях вирішення завдання, спосіб досягнення мети. Засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів називають методами управління.

Важливість методів управління визначає їх спрямованість на досягнення цілей в найбільш стислі терміни за умов раціонального використання усіх видів ресурсів.

Згідно змісту методи управління ідентифікуються із основними функціями управління: плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням й регулюванням. У відповідності до цього являються наступні базові групи методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціально-психологічні, правові ідеологічні й технологічні. Між ними існує тісний зв'язок й взаємозумовленість. У кожного метода наявні елементи заохочення й покарання [26].

Класифікація методів згідно спрямованості дії заснована на характері їх впливу на мотиви діяльності певних працівників й трудового колективу організації у цілому. Всі мотиви діяльності ґрунтуються як на реальних

матеріальних так і на і духовних потребах. Направленість методів характеризується саме тим, на які мотиви вони впливають. І виходячи з цього, виділяють такі чотири групи методів – матеріальної, соціальної, психологічної та владної мотивації.

Згідно організаційних форм дії виокремлюють методи прямого впливу, постановки цілі, створення певних стимулюючих умов.

На сутність й співвідношення методів управління також впливають форми й модель господарського механізму у суспільстві.

Методи є важливим елементом процесу управління. Присутність прогресивних методів управління й уміле їх використання являється передумовою ефективності управління й господарських процесів. Відповідно до мотиваційної характеристики в складі методів управління виділяють три групи: економічні, організаційно-розпорядчі й соціальні [31].

Досить важливими являється методи організаційно-розпорядчого впливу, що спрямовані саме на використання таких основних мотивів трудової діяльності, зокрема як почуття обов'язку, відповідальності, зокрема адміністративної. Ці методи відрізняються прямим характером впливу, оскільки будь-який регламентуючий чи адміністративний документ підлягає обов'язковому виконанню його підлеглими.

Адміністративні методи управління являють собою сукупність комплексу засобів адміністративного впливу. Реалізація цих методів гарантується наявною системою державних законів й нормативних актів. Адміністративні методи припускають організаційний і розпорядчий впливи [35].

У базисі організаційного впливу лежать організаційне нормування, організаційне регламентування та організаційне проектування. Організаційний вплив відзеркалює систему управління і являє собою комплекс заходів з організаційного характеру.

Розпорядчий вплив відображає динаміку управління. Він здійснюється у процесі функціонування системи і направлений на забезпечення

злагодженої роботи апарату управління, на підтримання виробничої системи у заданому режимі роботи чи перевід її у більш досконалий вигляд. Розпорядчий вплив проявляється у вигляді усних чи письмових розпоряджень та має форми наказу або угоди.

До організаційно-розпорядчих методів слід віднести і розстановку кадрів в організації у відповідності із інтересами та здібностями кожного працівника.

У свою чергу соціальні методи ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє в колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин в колективі, соціальні потреби й ін.). Отже, впливом на безпосередні інтереси конкретного об'єкта управління створюється механізм з його орієнтації на найефективніший режим роботи без безпосереднього втручання зверху [35].

Для успішної роботи організації (підприємства) у умовах становлення ринкових відносин насамперед слід активізувати соціальну активність кожного працівника – ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Цього можна досягти, управляючи інтересами і через інтереси. Здійсненню цього загального задоволення сприяють соціальні й психологічні методи управління, які забезпечують реальні умови для переходу функціонування організації у сучасних умовах.

Мета цих методів управління – вивчати і використовувати закони психічної діяльності людських ресурсів для оптимізації психічних явищ й процесів у інтересах суспільства та кожної особистості.

Соціальні методи управління згідно змісту та цільової спрямованості й відображенням об'єктивних зв'язків та стосунків всередині трудових колективів й між ними. Це забезпечує формування й розвиток трудових колективів за рахунок управління свідомістю й поведінкою людей крізь фактори їхньої діяльності. Цими факторами являється ідеали, цілі, потреби, інтереси, мотиви, нахили. Залежно від цього соціальні методи управління поділяють на наступні групи [35]:

- методи управління соціально-масовими процесами;
- методи управління групами;
- методи управління групами і процесами;
- методи соціального нормування і методи соціальної профілактики;
- методи соціального регулювання;
- методи рольових змін.

Економічні методи управління посідають центральне місце у системі методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку підприємства, визначається такий режим роботи й такі стимули, що об'єктивно спонукають й зацікавлюють колективи й окремих працівників до ефективної праці. Вони об'єднують усі методи управління, оскільки завдяки їм здійснюється вплив на економічні інтереси колективів й їхніх окремих членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників й колективів підприємства загалом [47, с. 99].

До економічних методів управління належать стратегічне і поточне планування господарської діяльності організацій, економічне стимулювання й матеріальна відповідальність, а також повний комерційний розрахунок, ціноутворення, кредитування й податкова політика.

Планування – зокрема поточне і стратегічне – основний метод й функція управління економічними процесами у компаніях. За допомогою планування забезпечуються і конкретизуються в вигляді певних показників основні цілі розвитку організації. Стратегічне планування забезпечує основу для здійснення всіх функцій управління.

Повний комерційний розрахунок, виступаючи як економічна категорія, одночасно є основним методом управління. Головними ознаками повного комерційного розрахунку організації (підприємства) являється самоокупність витрат і самофінансування господарської діяльності організацій й їхніх працівників зацікавленості у підвищенні ефективності праці. Економічне стимулювання реалізується у основному через заробітну плату і систему

преміювання [43].

Ціноутворення являється одним із найважливіших економічних методів управління. у умовах формування ринкових відносин зростає роль цін як мірила ефективності витрат і результатів господарської діяльності: ділових стимулів НТП, підвищення конкурентоспроможності і зниження собівартості продукції. Ціноутворення як метод управління економікою підкріплюється податковою системою.

Кредитування пропонує створення умов, які спонукає раціонально використовувати кредити і власні оборотні засоби, підвищувати рентабельність тощо.

На нашу думку також доцільно розглянути психологічні методи, що не враховані у базових.

Досить важливими являється психологічні методи управління, що являється способами впливу на психіку й настрої людей і дають змогу з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки робітників, керівників, членів колективу. Мета психологічних методів полягає у управлінні психологічною діяльністю особистості, регулюванні її поведінки у колективі й створенні на цій основі оптимального морально-психологічного клімату, який сприяє активізації людського фактору й всебічному розвитку особистості [46, с. 100].

Об'єктом психологічних методів управління на рівні організації (підприємства) є індивід, а метою – управління саме психічною діяльністю особистості кожного робітника для раціонального регулювання його поведінки та можливих стосунків в трудовому колективі, і створення на цій основі у трудовому колективі оптимального морально-психологічного клімату, який сприяє активізації діяльності працівників. Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи, а саме [34]:

- методи формування й розвитку трудового колективу;
- методи гуманізації стосунків в трудовому колективі;
- методи психологічного мотивації;

- методи професійного відбору та навчання кадрів.

Управління сучасним виробництвом здійснюється на основі правових норм, які являють собою правила поведінки, встановлені державою. Правове регулювання суспільного виробництва здійснюється на основі методів правової регламентації (у вигляді видання державних указів, законів, постанов, інструкцій і других нормативних актів) і конкретних розпорядчо-правових актів (затвердження проекту реконструкції, призначення на посаду тощо).

Управління діяльністю організацій регламентується державними нормативними актами, галузевими та відомчими органами. Відносини регламентуються нормативними актами що видає керівництво підприємства самостійно або спільно із громадськими організаціями (профспілками). Нормативні акти підприємства обов'язково підлягають перевірці (зокрема правовій експертизі) на предмет відповідності вимогам чинного законодавства, що здійснює юридична служба підприємства [27].

Ідеологічні методи управління спрямовані на підвищення ідейно-політичного, та загальноосвітнього й культурного рівня кадрів, виховання відповідальності за доручену справу, дисципліни праці. До даної групи методів управління відносяться різноманітні методи пропаганди (виробнича пропаганда) і агітації (наглядна агітація).

Технологічні методи управління здійснюють свій вплив через технологічні документи що забезпечуються у процесі трудової діяльності.

Виконуючи певну роботу, працівники керуються наявним переліком технологічних операцій, зокрема технологічними картами, вказівками із виконання конкретного обладнання й оснащення, і обґрунтованого послідовністю виконання трудових процесів.

Конструкторські документи впливають через використання працівниками у процесі трудової діяльності і ескізів виробів (деталей, вузлів тощо), креслень, конструкторських карт, влаштування машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення

(пристроїв, інструментів) тощо.

Отже, складність виробничих відносин між людьми, які входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів, як економічних, так і організаційно-розпорядчих й соціальних методів. в раціональному поєднанні цих методів – запорука ефективної діяльності підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління підприємством

Ефективність є однією з головних характеристик результативності менеджменту діяльності підприємства, яка зумовлює необхідність її детального вивчення. Забезпечення ефективності пов'язано із його оцінюванням. Розв'язання цих питань з підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю компанії неможливо без комплексного оцінювання рівня. Результати таких оцінок дозволяють встановити масштаби і зміни спрямованості в управлінні всією діяльністю підприємства, та прогнозувати їхній вплив на ключові функціональні підсистеми компанії, ухвалювати відповідні управлінські рішення з підвищення й підтримки рівня ефективності управління певною діяльністю, обирати методи, способи, інструменти управління діяльністю компанії [27].

Ефективність доцільно визначати як результативність системи, яка виражається по відношенню корисних кінцевих результатів функціонування до витрачених ресурсів.

Залежно від форми надання результатів і витрат розрізняють такі категорії ефективності [38]:

1) технічна ефективність – результати й витрати вимірюються у натурально-речовинній формі;

2) економічна ефективність – результати й витрати оцінюються в вартісній формі;

3) соціально-економічна ефективність – ураховуються не лише економічні, а й соціальні наслідки реалізації заходу.

Система показників ефективності проведення повинна давати всебічну оцінку використання усіх ресурсів підприємства та містити усі загальноекономічні показники. Важливо, щоб розрахунки ефективності проведення здійснювалися безупинно: на усіх стадіях проєкту плану, затвердження плану, та в міру його виконання.

Система показників ефективності повинна [31]:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності проведення;
- стимулювати використання усіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечити інформацією по ефективності проведення усі ланки управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, для кожного зі показників повинні бути визначені правила інтеграції їх значень.

Підприємство являється відкритою системою, що взаємодіє з зовнішнім середовищем, і тому оцінювання ефективності управління підприємством слід проводити на основі оцінок зовнішньої й внутрішньої ефективності управління.

Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством повинна ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, які складають цілісну систему управління підприємством.

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку і застосовуються у оцінюванні зокрема таких складових ефективності управління, як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої

підсистеми [27].

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують у оцінюванні ефективності організаційної культури у межах визначення ефективності підсистеми управління, що керує й у оцінюванні зовнішньої ефективності управління компанією за всіма складниками.

Кількісні й якісні показники повинні встановлюватися не раніше ніж за два звітних періоди, це дає можливість визначати їх поточне значення й динаміку із метою врахування чинника часу коли оцінюванюється ефективність управління підприємством. Констатує значення показника визначається згідно алгоритму розрахунку, а динаміка – згідно темпу приросту показника відповідно до попереднього часового проміжку.

Перелік показників оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Показники оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством [23]

Складові оцінки		Показники оцінки
Оцінка ефективності керуючої підсистеми	Оцінка ефективності управлінського персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт кількісної й якісної укомплектованості персоналу управління; - питома вага управлінського персоналу, що має стаж роботи на підприємстві й у галузі більш ніж 5 років; - коефіцієнт сталості персоналу управління; - коефіцієнти плинності персоналу управління; - коефіцієнт заміщення кадрів управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації й темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; - коефіцієнти відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; - рентабельність витрат на управління
	Оцінка ефективності організаційної структури управління	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації й темпів зростання структурної централізації; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації й темпів зростання централізації управління; - коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації й темпів зростання формалізації персоналу апарату управління й структурних підрозділів

Продовження табл. 1.2

Складові оцінки		Показники оцінки
	Оцінка ефективності технології управління	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт оперативності роботи з документами й іншими джерелами інформації; - коефіцієнт використання інформації; - коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень; - коефіцієнт охоплення функцій управління автоматизацією; - коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці; - рентабельність використання основних засобів адміністративного призначення; - питома вага прогресивних видів оргтехніки й ЕОМ в загальній їх вартості
Оцінка ефективності керованої підсистеми	Оцінка ефективності організаційної культури	<ul style="list-style-type: none"> - рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; - рівень стану трудової дисципліни; - рівень задоволеності умовами праці; - рівень стану соціально-психологічного клімату у колективі; - рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; - рівень безпеки й охорони праці; - рівень умов соціального розвитку і соціального захисту персоналу
	Оцінка ефективності управління операційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт фондоддачі основних засобів; - коефіцієнт оновлення основних засобів; - коефіцієнти фізичного й морального зносу основних засобів; - питома вага основних засобів з обмеженим правом власності; - коефіцієнт матеріаловіддачі; - рентабельність матеріальних витрат; - коефіцієнт використання виробничих потужностей; - питома вага витрат на виправлення браку у загальній сумі операційних витрат; - рентабельність витрат операційної діяльності
	Оцінка ефективності управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнти кількісної й якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; - коефіцієнт сталості персоналу підприємства; - коефіцієнт плинності персоналу підприємства; - коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати
	Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт фінансової незалежності; - коефіцієнт фінансового ризику; - коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами; - рентабельність власного капіталу; - коефіцієнти ліквідності; - коефіцієнт співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості;

Продовження табл. 1.2

Складові оцінки		Показники оцінки
		<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнти оборотності дебіторської й кредиторської заборгованості; - коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності
	Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку; - коефіцієнт еластичності попиту на продукцію; - коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції; - рентабельність продажу; - коефіцієнт оборотності готової продукції й товарів; - коефіцієнт окупності витрат в маркетингову діяльність;
	Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт реальної вартості майна; - коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом; - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; - коефіцієнт маневреності; - рентабельність інвестицій в необоротні активи; - рентабельність інвестицій у оборотні активи; - питома вага власних коштів в загальній сумі реального інвестування; - рентабельність фінансових інвестицій; - питома вага власних коштів в фінансовому інвестуванні; - рентабельність інвестованого у підприємство капіталу; - коефіцієнт виплати процентів
	Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження, - розробку й впровадження нових видів продукції; - питома вага високотехнічного обладнання у загальній вартості основних засобів; - коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності й темпів зростання витрат на інновації у маркетинг; - коефіцієнт зростання авторських і суміжних з ними прав; - коефіцієнт зростання суми витрат на підбір, навчання й підвищення кваліфікації персоналу

Отже, ефективність підприємства складна характеристика, для того, щоб повноцінно проаналізувати діяльність підприємства, зробити вірні висновки про його стан, необхідно розглядати усі ці показники у сукупності.

Найкращим періодом для порівняння цих показників вважається відрізок часу 3-5 років. За цей час можна чітко відстежити ту чи іншу

динаміку, і виявити певні закономірності й сформулювати план дій з усунення існуючих відхилень.

Слід зазначити, що використання результативності роботи для оцінки підприємства тільки фінансових показників не дасть змогу заздалегідь діагностувати багато проблем, зокрема зниження якості продукції, яка випускається, ефективність керування персоналом, рівень обслуговування клієнтів, і тому застосування нефінансових показників має велике значення для визначення ефективності діяльності компанії.

Оскільки найважливішим завданням підприємства є підвищення вартості акціонерного капіталу, слід враховувати наступне [21]:

- фінансові показники діяльності підприємства повинні бути всеосяжними і відповідно включати зростання доходів, грошових потоків й прибутків на інвестиції;

- під час життєвого циклу компанії на кожній стадії росту різноманітні фінансові показники мають і різний ступінь важливості. Відповідно, ні чистий прибуток, ані грошові потоки, ані дохід на інвестиції не повинні нівелювати інші значимі показники;

- вимір ефективності роботи кожної компанії за допомогою певного набору фінансових показників слід розширити за рахунок використання тих очікувань, за якими рівняються фактично отримані дані;

- розрахунки, що засновані на історичній вартості, а особливо у період високої інфляції, не повинні ґрунтуватися саме на історичній вартості.

Висновки до розділу 1

Таким чином, управління є складною багатовимірною категорією, яка постійно видозмінюється та удосконалюється. Проведений аналіз та узагальнення поглядів різних дослідників на найбільш складні і дискусійні питання теорії управління і менеджменту, дозволили виокремити управління як базову категорію, яка включає у себе широкий спектр різного роду підходів і інструментів реалізації з різних сфер наукового пізнання. У свою

чергу поняття «менеджмент» входить у склад системи загального процесу управління, через побудову і реалізацію цілей й їх досягнення за рахунок ефективної побудови внутрішніх процесів на підприємстві. Але поряд з цим аналітика доводить, що у умовах динамічного розвитку суспільства технології окремих видів менеджменту у комплексі їх реалізації можуть інтегруватися у окремі види управління, що буде дозволяти розглядати управління у новому спектрі розуміння.

Таким чином, визначення ефективності управління підприємством має важливе як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє не тільки оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів і напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, також розробити прогноз та план дій на перспективу, і встановити результати використання вже витрачених ресурсів і рівень капіталізації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика підприємства та середовища його функціонування

Житомирський маслозавод засновано у 1981 році. До цього на його території безпосередньо знаходився Житомирський м'ясокомбінат. А з 1976 по 1981 роки вже відбулась комплексна реконструкція приміщень.

З 1981 року були введені у дію поетапно цехи з виробництва сухого, знежиреного молока, тваринного масла, морозива.

АТ «Житомирський маслозавод» є провідним переробним підприємством Житомирської області. В основу діяльності товариства ставить виробництво усього спектру молочних продуктів. При цьому продукція заводу користується достатнім попитом на ринку України, і за її межами (Голландії, Болгарії, Ізраїлі, Молдавії, країнах Сходу тощо.). Компанією створено дієву мережу торгівельних представництв й дилерських мереж і постійно здійснюється робота по її розширенню. При цьому значна увага також приділяється і розширенню асортиментного ряду продукції й її подальшому просуванню на ринках збуту.

Основна продукція заводу – це морозиво. Всі зусилля спрямовуються на створення й просування елітного морозива, що являється перспективним напрямком розвитку галузі. Проте спрямовуючи значну увагу на розвиток преміум-сегменту, суб'єкт господарювання не збирається відмовлятися від морозива в середній й низькій ціновій категорії. Крім морозива, товариство також виготовляє високоякісне сухе знежирене молоко, сметану, вершкове масло, вершки, ряжанку, глазуровані сирки, пастеризоване й пряжене молоко, кефір, фруктові йогурти, заморожені суміші, овочів, грибів, й ягод.

Загалом асортимент продукції АТ «Житомирський маслозавод» включає: морозиво; масло; спреди; молоко; сметану; йогурт; кефір;

закваску; напої кисломолочні; ряжанку; молочну сироватку; сир; тісто заморожене; сирки глазуровані й заморожені; пельмені; вареники; чебуреки, біляші; заморожені овочі; ягоди; гриби; заморожені суміші, супи, салати.

Більшість продукції підприємство виробляє й реалізує під торгівельною маркою «Рудь», це морозиво, спреди, сирки, масло, молочна продукція та ін. Заморожені напівфабрикати, і окремі види заморожених овочів просуваються на весь ринок під торговими марками «Хуторок» та «Шеф-Кухар».

АТ «Житомирський маслозавод» збільшує величину реалізації продукції, чому сприяє удосконалення роботи дистрибуційної мережі, нарощення кількості холодильного обладнання, активні здійснення маркетингових заходів, розширення присутності у торгових мережах, та виведення на ринок актуальних асортиментних позицій.

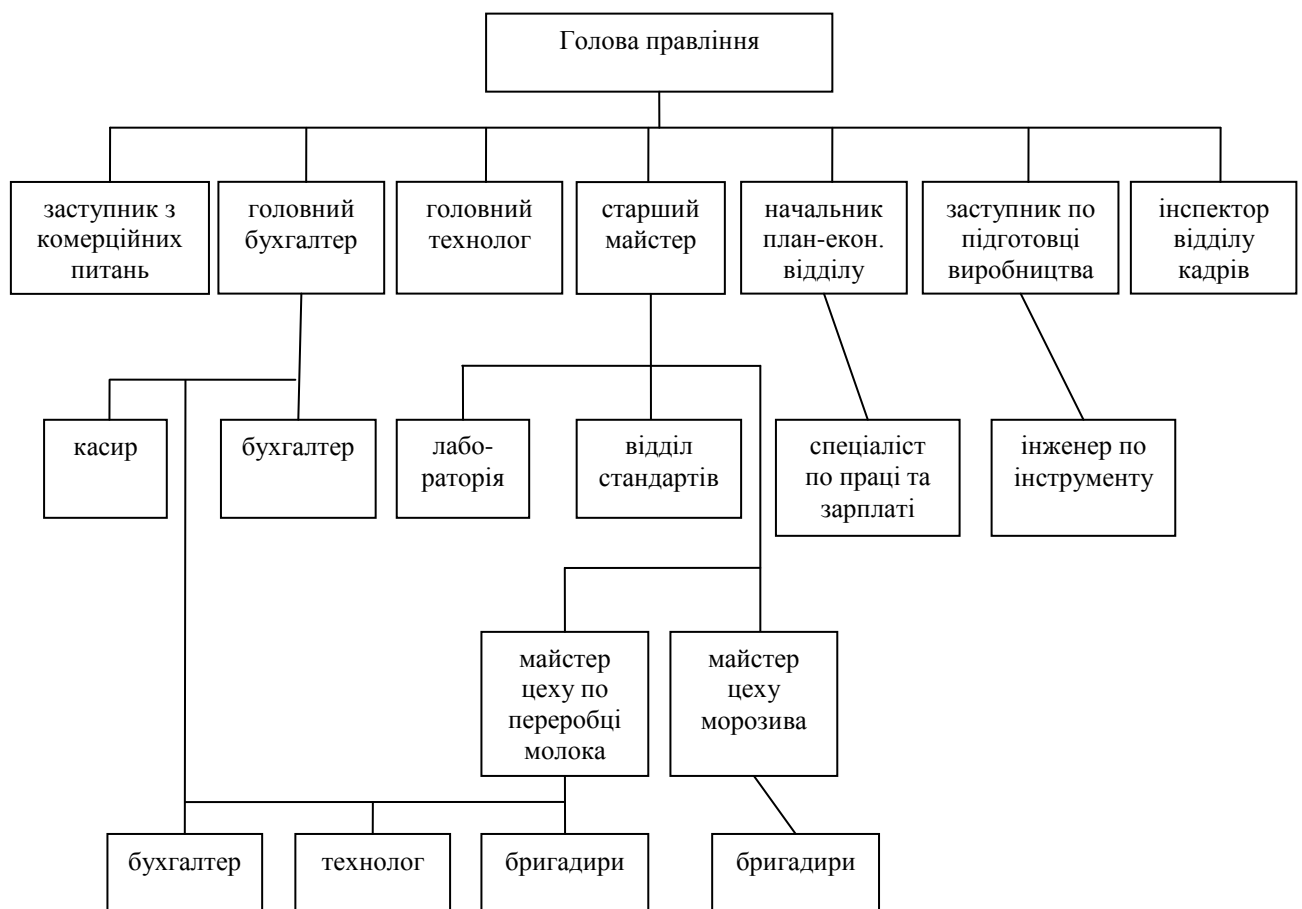


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: дані підприємства

На рисунку 2.1 наведено організаційну структуру АТ «Житомирський маслозавод», яка є лінійно-функціонального типу.

При такій структурі управління усю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює визначений колектив. При розробці конкретних питань й підготовки відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається із функціональних підрозділів на чолі із фахівцями відповідного напрямку роботи. Свої рішення керівники функціональних підрозділів проводять в життя через головного керівника чи безпосередньо через відповідних керівників служб.

Перевагами лінійно-функціональної структури являються: краща підготовка рішень й планів, пов'язаних з спеціалізацією працівників; усунення головного лінійного менеджера від ретельного аналізу проблем; можливість залучення консультантів й експертів. Недоліки лінійно-функціональної структури є: відсутність тісних взаємозв'язків й взаємодії на горизонтальному рівні між усіма виробничими відділеннями; недостатньо чітка відповідальність; дуже розвинута система зв'язків у вертикалі, тобто тенденція до занадтої централізації.

Структура управління АТ «Житомирський маслозавод» складається зі зборів засновників, комерційного директора, виконавчого директора, ревізійної комісії, й начальника служби ОТ та ТБ. Загальні збори засновників являється статутним орган, до якого входять всі учасники. Ревізійна комісія, у відповідності до покладених на неї завдань, проводить контроль за діяльністю правління.

Компанія «Рудь» переробляє 300 тонн молока щоденно. Ключовим продуктом компанії є морозиво, саме його на добу виготовляється близько 150 тонн.

Досягти компанії цих показників стало можливим завдяки високоефективному обладнанню, що унікальне для України: лінія Straightline SL1100 F2 від Tetra Pak може виготовляти близько 27 тис. порцій морозива на годину та 600 тис. порцій на добу. Адже це перша лінія у країнах Східної

Європи, що виробляє морозиво із такою потужністю.

Встановлена шафа шокової заморозки підтримує температуру на виході до -30°C , це покращує зовнішній вигляд й якість морозива в подальшому фасуванні й зберіганні.

Сучасне німецьке обладнання Big Drum надає компанії можливість пропонувати українському споживачу ексклюзивне морозиво.

У 2014 році компанія пройшла перевірку Місії Європейського Союзу з успіхом по стандартам якості українських молочних продуктів. ТМ«Рудь» – єдиний виробник морозива в Україні, що пройшов аудит Європейської комісії з постачання продукції в країни Євросоюзу.

Бренд морозива компанії «Рудь», а саме «100% морозиво», вже пройшов незалежну перевірку в семи лабораторіях Європи та отримав «Добрий знак». Дана відзнака засвідчує, – продукт відповідає і українським, і європейським вимогам по показникам якості й безпеки.

Підкріпленням європейського підходу компанії «Рудь» саме до якості продукції є «Ескімос-Organic» це перше органічне морозиво в Україні та на всьому пострадянському просторі. Цей продукт має європейський сертифікат «Органік Стандарт UA-BIO-108»: що означає, – він виготовлений відповідно до всіх вимог Євросоюзу про органічне виробництво.

Враховуючи масштаби виробництва, «Рудь» відповідально ставиться до впливу виробництва на довкілля. У системі екологічного менеджменту найважливішим напрямком роботи являється енергозбереження:

- підприємством проведено енергоаудит й впроваджені технології, які дали змогу підвищити КПД енергоблоку до 94%;
- на новій аміачній компресорній із виробництва холоду наявні заходи з рекуперації тепла й частотного регулювання енергоспоживання обладнання зменшили споживання електроенергії на 20%.

Компанія «Рудь» має власну сировинну базу та приділяє особливу увагу всім параметрам сировини, яка надходить на переробку. Товариство здійснює максимальний контроль якості по всіх стадіях від заготівлі молока,

до виробництва і відвантаження.

Система менеджменту, що впроваджена в компанії, – така ж, як у провідних міжнародних підприємствах.

2.2. Аналіз господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

Вивчаючи діяльність підприємства, в першу чергу слід проаналізувати основні техніко-економічні показники, щоб оцінити реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи. Базові показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» за 2019- 2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, 2020/2021 рр.	
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	2216103	2205165	2442870	237705	10,78
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1581147	1643237	1899982	256745	15,62
Адміністративні витрати	тис. грн.	71381	64302	75114	10812	16,81
Витрати на збут	тис. грн.	324391	292950	342400	49450	16,88
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1976919	2000489	2317496	317007	15,85
Валовий прибуток	тис. грн.	634956	561928	542888	-19040	-3,39
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	227838	205683	119381	-86302	-41,96
Чистий прибуток	тис. грн.	134363	130926	59332	-715	-54,68
Рентабельність продукції	%	6,80	6,54	2,56	-3,98	-60,88
Витрати на 1 грн. виробленої продукції	коп.	89,21	90,72	94,87	4,14	4,57
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	1663396	1540677	896468	-644209	-41,81
Фондовіддача	грн./грн.	0,75	0,70	0,37	-0,33	-47,48

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Як видно з таблиці 2.1, на підприємстві зростають обсяги виробленої продукції на 237705 тис.грн., витрати на виробництво продукції на 15,85%, прибуток від виробництва продукції зменшився на 86302 тис. грн., відповідно і рентабельність продукції на 4 пп. Крім того, негативною тенденцією є зростання витрат на 1 грн. виробленої продукції на 4 коп.

Собівартість продукції є основним чинником при ціноутворюванні. Розвиток підприємства харчової промисловості у умовах конкуренції залежить від можливості забезпечувати оптимальний рівень собівартості продукції. Проаналізуємо склад й структуру собівартості АТ «Житомирський маслозавод» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад і структура витрат АТ «Житомирський маслозавод» у 2019-2021 рр.

Елементи витрат	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2020/2021 рр.	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. ваги, %
Матеріальні витрати	1115469	63,65	1027872	58,45	1298613	60,60	270741	2,15
Витрати на оплату праці	181252	10,34	194453	11,06	196765	9,18	2312	-1,88
Відрахування на соціальні заходи	33340	1,90	36278	2,06	36798	1,72	520	-0,35
Амортизація	139697	7,97	142490	8,10	150554	7,03	8064	-1,08
Інші операційні витрати	282813	16,14	357340	20,32	460121	21,47	102781	1,15
Разом	1752571	100,00	1758433	100,00	2142851	100,00	384418	-

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Базовими статтями у складі собівартості реалізованої продукції являються матеріальні витрати, що в 2021 році склали 1298613 тис. грн., інші операційні витрати (460121 тис. грн.) й витрати на оплату праці (196765 тис. грн.). Порівняно з 2020 роком відбулось значне зростання матеріальних витрат – на 270741 тис. грн. та інших операційних витрат – на 102781 тис. грн. Інші статті зросли таким чином: амортизація – на 8064 тис. грн., витрати на оплату праці – на 2312 тис. грн., відрахування на соціальні заходи – на 520 тис. грн. Резерви зниження собівартості підприємству потрібно розглядати в інших операційних витратах, величина яких дуже зросла, шляхом вишукування серед них й скорочення непродуктивних значних витрат в майбутньому.

Далі доцільно провести аналіз витрат на 1 грн. реалізованої продукції.

Динаміка витрат АТ «Житомирський маслозавод» подана в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка витрат на одну гривню реалізованої продукції
АТ «Житомирський маслозавод» у 2019-2021 рр.**

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2020р р.	
				абсол.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2216103	2205165	2442870	237705	10,78
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1581147	1643237	1899982	256745	15,62
Адміністративні витрати, тис. грн.	71381	64302	75114	10812	16,81
Витрати на збут, тис.грн.	324391	292950	342400	49450	16,88
Витрати на одну гривню реалізованої продукції, коп.	89,21	90,72	94,87	4,15	4,57

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції АТ «Житомирський маслозавод» у 2020-2021 рр. склали 90,72 та 94,87 коп. відповідно. У 2021 р. порівняно із 2020 р. вони зросли на 4,14 коп. на 1 грн. продукції, що зменшує прибутковість підприємства.

Темпи зростання повних витрат значно переважали темпи зростання обсягів реалізації (15,7 та 10,78% відповідно).

Проведемо аналіз фінансових результатів АТ «Житомирський маслозавод» з використання показників прибутку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Фінансові результати діяльності АТ «Житомирський маслозавод»
у 2019-2021 рр.**

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020/2021 рр.	
				тис. грн.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2216103	2205165	2442870	237705	10,78
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1581147	1643237	1899982	256745	15,62
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	634956	561928	542888	-19040	-3,39
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	227838	205683	119381	-86302	-41,96
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	134363	130926	59332	-715	-0,55

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Можна побачити, що в 2021 році в АТ «Житомирський маслозавод» відбулося підвищення величини чистого доходу від реалізації продукції порівняно з 2020 р. – на 27705 тис. грн. або 9,73%, а валовий прибуток – зменшився на 19040 тис. грн. або 3,5%.

Не зовсім вдале управління операційними витратами й інфляційні процеси призвели до зростання й решти показників прибутків: прибуток від операційної діяльності зменшиться на 86302 тис. грн. або 72%; зменшення чистого прибутку склало 715 тис. грн.

Господарська діяльність підприємства у переважній кількості випадків залежать від структури, складу, й ефективності використання основних засобів. Проведемо аналіз складу та динаміки основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Склад та динаміка основних засобів

АТ «Житомирський маслозавод» у 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020/2021 рр.	
				тис. грн.	відн., %
Земельні ділянки	7 827	7 828	7 848	21	0,3
Будівлі, споруди й передавальні пристрої, тис. грн.	115 514	119 987	157 779	42 265	36,6
Машини й обладнання, тис. грн.	300 175	348 840	441 656	141 481	47,1
Транспортні засоби, тис. грн.	12 346	12 901	17 958	5 612	45,5
Інші основні засоби, тис. грн.	9 064	8 484	8 554	-510	-5,6

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Протягом 2019-2021 рр. в АТ «Житомирський маслозавод» вартість основних засобів підвищилась на 188868 тис. грн. або на 42,4%. В основному це сталося внаслідок зростання вартості машин та обладнання, що склало 141481 тис. грн. або 47,1%. у відсотковому значенні суттєво зросла вартість транспортних засобів – на 45,5%. Натомість така частина основних засобів, як інші основні засоби мали тенденцію до зниження вартості.

Здійснено аналіз структури основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Структура основних засобів АТ «Житомирський маслозавод»
у 2019- 2021 рр.**

Найменування основних засобів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення пит. ваги 2021/ 2019 рр., +/-
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	
Земельні ділянки	7 827	1,76	7 828	1,57	7 848	1,24	-0,52
Будівлі, споруди і передавальні пристрої	115 514	25,96	119 987	24,09	157 779	24,89	-1,07
Машини й обладнання	300 175	67,47	348 840	70,04	441 656	69,68	2,22
Транспортні засоби	12 346	2,77	12 901	2,59	17 958	2,83	0,06
Інші основні засоби	9 064	2,04	8 484	1,70	8 554	1,35	-0,69

Джерело: складено автором на основі даних звітності підприємства

З таблиці видно, що лєвова частка основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» припадає на машини та обладнання – 69,68% у 2021 році. Поряд з цим 24,89% складають будівлі, споруди й передавальні пристрої. Проте інші елементи в структурі основних засобів не справляють значного впливу на її загальну структуру.

Активна частина ОЗ є переважаючою на підприємстві, що є позитивною тенденцією, крім того її частка зростає. Станом на кінець 2019 року вона складала 67,47% структури, а в 2020 році – 69,68%.

Порівняно з 2019 роком відбувається зростання частки машин й обладнання на 2,22 пп, і транспортних засобів – на 0,06 пп, а й відповідно зниження питомої ваги усіх інших елементів основних засобів. Вартість будівель, споруд і передавальних пристроїв знизилась на 1,07%; земельні ділянки – на 0,52% та інші основні засоби – на 0,69%.

Далі проведемо розрахунок показників технічного стану основних засобів АТ «Житомирський маслозавод». Технічний стан основних засобів підприємства характеризують наступні показники.

Коефіцієнт оновлення основних засобів (Ко.о.з.). Формула обчислення:

$$K_{o.o.z.} = \frac{\text{вартість введених в дію нових основних засобів}}{\text{первісна вартість основних засобів на кінець року}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт вибуття основних засобів (Кв.о.з.). Формула обчислення:

$$K_{v.o.z.} = \frac{\text{вартість вибулих основних засобів}}{\text{первісна вартість основних засобів на початок року}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт зносу основних засобів (Кз.о.з.). Формула обчислення:

$$K_{z.o.z.} = \frac{\text{сума нарахованого зносу основних засобів на кінець року}}{\text{первісна вартість основних засобів на кінець року}} \quad (2.3)$$

Вихідні дані та розраховані показники технічного стану ОЗ АТ «Житомирський маслозавод» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники стану основних засобів АТ «Житомирський маслозавод»
у 2019-2021 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/ 2019 рр.
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,180	0,130	0,230	0,05
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,040	0,030	0,020	-0,01
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,330	0,400	0,410	0,08

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Розрахунки за таблицею свідчать, що на кінець 2021 р. основні засоби АТ «Житомирський маслозавод» амортизовані на 41%, що свідчить про достатньо нормальний ступінь їх зношеності. Протягом досліджуваного періоду знос основних засобів зріс на 8%. Провівши аналіз показників стану основних засобів також можна зазначити, що коефіцієнт оновлення основних засобів в 2021 р. склав 0,23, що є значно вищим за коефіцієнт вибуття основних засобів (0,02), й свідчить про те, що маслозавод інтенсивніше оновлює власні основні засоби.

Оцінку фінансового стану товариства проводять за допомогою коефіцієнтів, розрахованих на базі статистичних даних діяльності. Цим способом вивчаються наступні важливі аспекти фінансового стану й результатів діяльності підприємства: ліквідність, довгострокова платоспроможність, ділова активність.

Визначимо показники ліквідності АТ «Житомирський маслозавод» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники ліквідності АТ «Житомирський маслозавод»
за 2019-2021 рр.**

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/ 2019 рр.
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	2,240	1,820	2,230	-0,01
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,240	0,950	1,120	-0,12
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,100	0,020	0,040	-0,06
Співвідношення короткострокової дебіторської й кредиторської заборгованості	1,860	2,160	1,810	-0,05

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Динаміка деяких показників ліквідності свідчить про зростання ліквідності в 2021 р. порівняно з 2020 р., проте порівняно з 2019 р. ліквідність переважно знизилася.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2019 р. склав 2,24, у 2020 р. знизився до 1,82, а у 2021 р. показник склав 2,23.

Швидка ліквідність підприємства у 2019 р. складала 1,24, знизилася до 0,95, а в 2020 р., але зросла до 1,12 в 2021 р. Показник показує платіжні можливості маслозаводу з погашення поточних зобов'язань і за умови своєчасного здійснення розрахунків із дебіторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності став меншим на 0,06 і склав в 2021 р. значення 0,04, відповідно підприємство може погасити дуже незначну частину своїх поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів й їх еквівалентів.

Співвідношення короткострокової дебіторської і кредиторської заборгованості знизилось на 0,05 і склало в 2021 р. 1.81, тобто дебіторська заборгованість більше кредиторської, це говорить про здатність підприємства розрахуватися з кредиторами у основному за рахунок заборгованості дебіторів.

За результатами проведеного аналізу вищенаведених показників, можна казати, про покращення структури фінансових ресурсів ТМ «Рудь»,

здатність підприємства розраховатися із кредиторами як за рахунок заборгованості дебіторів, так і про підвищення поточної й швидкої ліквідності.

Розраховані показники фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод» за 2019-2021 рр. наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод»
2019-2021 рр.**

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2019 рр.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,820	0,790	0,830	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	0,180	0,210	0,170	-0,01
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,220	0,270	0,210	-0,01
Коефіцієнт забезпечення оборотних засобів власними	0,550	0,450	0,550	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,250	0,220	0,260	0,01

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

З даних показників фінансової стійкості маслозаводу спостерігається зростання фінансової незалежності підприємства у 2021 р. порівняно з 2019 р. Коефіцієнт автономії характеризує саме частку власних коштів АТ «Житомирський маслозавод» у загальній сумі авансованих коштів. У загальній величині фінансових ресурсів частка власного капіталу не повинна бути меншою 50%. Коефіцієнт автономії з 0,82 у 2019 р. зріс до 0,83 у 2021 р.; таке його значення говорить про низький ризик фінансових труднощів у майбутньому.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнту автономії. Зменшення фінансової залежності в 2021 р. до 0,17 (з 0,18 в 2019 р.) свідчить про зменшення частки позикових коштів в фінансуванні маслозаводу.

Позитивну динаміку мають ті показники, що характеризують співвідношення власного й позикового капіталу, знизився коефіцієнт фінансової стабільності в 2021 р. на 0,01, що характеризує можливість

підприємства залучати зовнішні можливості фінансування.

Коефіцієнт забезпечення оборотних засобів власними коштами в 2021 р. не змінився й складає 0,55. А також зросла маневреність власних оборотних засобів, що має значення в 2021 р. 0,26, що свідчить про певне зростання можливості маслозаводу вільно маневрувати власними коштами.

Розрахуємо показники ділової активності АТ «Житомирський маслозавод» за допомогою таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Показники ділової активності АТ «Житомирський маслозавод»
за 2019-2021 рр.**

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2019 рр.
Коефіцієнт оборотності запасів	9,41	10,75	11,77	2,36
Час обороту запасів, дні	38	33	31	-8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,14	10,17	12,23	1,09
Час обороту дебіторської заборгованості, дні	32	35	29	-3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	15,45	16,65	16,87	1,42
Час обороту кредиторської заборгованості, дні	23	22	21	-2
Тривалість операційного циклу, дні	71	69	60	-11
Тривалість фінансового циклу, дні	47	47	39	-8

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів в 2021 р. зріс, що позитивно характеризує діяльність маслозаводу. Зростання цього показника на 2,36 впродовж досліджуваного періоду характеризує зниження товарно-матеріальних запасів, це позитивно впливає на фінансовий стан об'єкта дослідження.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує, скільки разів за рік обернулися ресурси, зокрема, вкладені у розрахунки. Чим вище цей показник, тим краще, тому що маслозавод швидше одержує оплату по рахунках. У 2021 р. цей показник на АТ «Житомирський маслозавод» був вищим, ніж у 2019 році на 1,09.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує розширення чи зниження комерційного кредиту, що надано підприємству. Зростання коефіцієнта говорить про збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, а зниження – зростання купівель у кредит. В АТ «Житомирський маслозавод» в 2021 р. він склав 16,87, що на 1,42 вище показника 2019 р.

У порівнянні з 2019 р. тривалість операційного циклу зменшилася на 11 днів, що є позитивною тенденцією. У 2021 р. показник досягнув свого максимально малого значення у рамках аналізованого періоду – 60 днів. А тривалість фінансового циклу за 2019-2021 рр. також знизилася і склала 39 днів у 2021 р.

2.3. Оцінка ефективності управління підприємством

Процес управління є досить складним і має спиратися, перш за все, на достовірну й всеосяжну інформацію на всіх рівнях управління. В зв'язку з цим особливу роль відіграє саме інформаційне забезпечення системи управління підприємством, ефективність якої визначає кінцеву результативність функціонування господарюючого суб'єкта.

Визначення ефективності управління підприємством має важливе наукове, і практичне значення, оскільки дозволяє не тільки оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів й напрямків діяльності, а й визначити і стратегію розвитку, і розробити прогноз, план дій в перспективі, встановити результати використання ресурсів й рівень капіталізації.

Першим напрямом діяльності, що буде оцінюватися, є фінансовий стан АТ «Житомирський маслозавод».

Аналіз фінансового стану підприємства будемо здійснювати на основі розрахунків показників рентабельності, що показують, наскільки прибутковою, а отже, ефективною є діяльність підприємства, у тому числі

управлінська.

Дана група коефіцієнтів характеризує здатність генерувати підприємством необхідний прибуток в процесі своєї господарської діяльності та визначає загальну ефективність з використання активів й вкладеного капіталу. Пораховані значення рентабельності надано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Основні показники рентабельності АТ «Житомирський маслозавод»
за 2019-2021 рр.**

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Рентабельність продукції, %	6,80	6,54	2,56	-0,26	-3,98
Чиста рентабельність продажів, %	4,84	5,03	3,17	1,19	-2,14
Рентабельність оборотного капіталу, %	27,05	20,66	6,80	-6,39	-13,87
Рентабельність активів, %	9,09	7,75	3,07	-1,33	-4,68
Рентабельність чистих активів, %	15,41	12,18	6,18	-3,23	-6,01
Рентабельність власного капіталу, %	12,22	10,67	4,62	-1,54	-6,06

Джерело: складено автором на основі даних звітності підприємства

За результатами розрахунків показників рентабельності АТ «Житомирський маслозавод» у 2019-2021 рр. можна зробити висновки щодо достатньо прибуткової роботи підприємства, проте ефективність діяльності, а отже і управління нею протягом досліджуваного періоду знижувалась, що свідчить про неефективність системи управління.

Не всі показники рентабельності в 2021 р. зросли порівняно з 2019 роком. Так, рентабельність продукції в 2019 р. складала 6,8%, а в 2021 р. – 2,56%. Загалом за досліджуваний період спостерігається зменшення рентабельності продукції на 3,95 пп. Аналогічні тенденції спостерігаються щодо чистої рентабельності продажів АТ «Житомирський маслозавод», яка в 2021 р. склала 3,17% і порівняно з 2019 р. зменшилась на 2,14 пп. Тобто з кожної гривні чистого доходу підприємство отримало в 2021 році чистого прибутку в 3,17 коп. Аналогічну тенденцію спостерігаємо щодо визначеної групи ресурсних показників рентабельності. Так, рентабельність оборотного капіталу у 2019 р. склала 27,05%, а у 2021 р. – 6,8%, тобто протягом

досліджуваного періоду зменшилась на 13,8пп. Цей показник рентабельності показує рівень ефективності використання оборотних засобів АТ «Житомирський маслозавод». На основі розрахунків можна стверджувати про високу ефективність віддачі на вже вкладений обіговий капітал.

Зміна показника рентабельності активів має схожі тенденції, що виявляються в зниженні ефективності використання активів у 2021 р. порівняно з 2019 р. на 4,68 пп. У 2021 р. його значення складало 3,07%. Якщо розглядати ефективність використання чистого капіталу, спостерігаємо невелике значення ефективності також в 2021 р. (6,18%). Показник рентабельності власного капіталу показав, що із кожної гривні вкладених власниками власних коштів, у 2019 р. підприємство отримало 12,22 коп. чистого прибутку, а в 2021 році – 4,62 коп., тобто на 6% менше.

Можна підсумувати, що фінансово-господарська діяльність підприємства у 2019-2021 рр. була не зовсім ефективною, про що свідчать зниження рівня показників рентабельності, і до того ж спостерігається щорічне зниження прибутковості підприємства.

Отже, відзначаємо погіршення структури фінансових ресурсів підприємства, здатність маслозаводу розраховатися з кредиторами за рахунок заборгованості дебіторів, крім того підвищення поточної й швидкої ліквідності. Фінансова стійкість маслозаводу є достатньою, частка власних коштів у структурі капіталу дорівнює 63% і свідчить про середній ризик появи фінансових труднощів у майбутньому. Протягом 2021 р. спостерігається покращення всіх розрахованих показників рентабельності АТ «Житомирський маслозавод» порівняно з 2019 роком, при цьому ділова активність підприємства підвищилась. За результатами розрахунків показників рентабельності АТ «Житомирський маслозавод» у 2019-2021 рр. можна зробити висновки щодо зниження прибутковості роботи підприємства, а відповідно і ефективності управління, яка була найбільш ефективною в 2019 р.

Для оцінки ефективності управління доцільно також оцінити

ефективність побудови організаційної структури, при цьому доцільно обрати перший напрямок оцінки оптимальності саме організаційної структури управління – це ефективність існуючої організаційної структури. Що уможливорює створення орієнтовної системи критеріїв й показників для даного напряму оцінки.

Для оцінки ефективності існуючої організаційної структури управління АТ «Житомирський маслозавод» необхідно врахувати наступні показники:

- ступінь відповідності організаційної структури управління меті та задачам підприємства;
- ступінь оптимальності горизонтальних і вертикальних зв'язків у організаційній структурі управління;
- ступінь розвинутості й стійкості міжфункціональних зв'язків в організаційній структурі управління;
- ступінь зайнятості персоналу в апараті управління;
- співвідношення чисельності лінійного і функціонального управлінського персоналу;
- кількість рівнів вертикальної ієрархії управління;
- рівень повноти реалізації функцій управління в організаційній структурі;
- ступінь спеціалізації управлінських підрозділів;
- рівень дублювання функцій;
- ступінь раціональності організаційної структури управління;
- ступінь централізації управління;
- ступінь відповідності функцій й обов'язків кожного структурного елемента організаційної структури управління і його повноваженням й відповідальності;
- рівень правильності визначення статусу управлінських підрозділів і посад;
- ступінь еластичності організаційної структури управління;
- ступінь гнучкості організаційної структури управління;

– ступінь керованості організаційної структури управління тощо.

Організаційна структура управління АТ «Житомирський маслозавод» відображає цілі та задачі маслозаводу і таким чином підпорядковується виробництву і його потребам. Організаційна структура заводу спроектована знизу доверху, спочатку були створені основні виробничі, потім ремонтні допоміжні й обслуговуючі підрозділи, адаптовуючи до них систему управління. Також було ураховано той факт, що стратегічні цілі підприємства є вихідним і найважливішим параметром організаційної структури управління.

Формування організаційної структури управління пов'язане з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника й органа управління із встановленням системи вертикальних й горизонтальних зв'язків поміж ними. Дотримання цієї вимоги дозволяє визначити показник оптимальності горизонтальних та вертикальних зв'язків в організаційній структурі управління.

Проаналізуємо оптимальність організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод» та зведемо результати до таблиці 2.12.

При формуванні організаційної структури управління заводу було передбачено оптимальний розподіл праці поміж органами управління та окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також потрібну спеціалізацію.

На раціональність організаційної структури управління дуже впливає суміщення посад по вертикалі і горизонталі. Таке суміщення дозволяє: оптимізувати чисельність персоналу; підвищити продуктивність праці; більш глибоко зрозуміти роль філіалу з точки зору зацікавленості всієї компанії; вирішувати питання на найвищому рівні компанії в інтересах філії; наростити компетентність вищого управлінського апарату за рахунок його постійного зв'язку з виробництвом тощо. Відповідно саме така система і практикується в АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 2.12

Оптимальність організаційної структури

АТ «Житомирський маслозавод»

Показник оптимальності	Характеристика
Показник рівня розвинуто-сті й стійкості міжфункціональних зв'язків	Робота функціональних управлінських підрозділів узгоджена між собою. Завдання й цілі підрозділів підпорядковані загальній меті розвитку підприємства. Горизонтальні зв'язки у структурі управління ефективні.
Коефіцієнт зайнятості персоналу у апараті управління	Питома вага управлінського персоналу у загальній кількості виробничого персоналу складає 40%.
Показник співвідношення чисельності лінійного і функціонального персоналу	Складає 20/80, що свідчить про оптимальну структуру управлінського персоналу щодо їх лінійних й функціональних (штабних) повноважень.
Показник повноти реалізації функцій управління у організаційній структурі	Цілі підприємства повністю досягаються через реалізацію функцій управління.
Показник спеціалізації управлінських підрозділів	Високий, що засвідчує якість й повноту реалізації функцій управління, а значить і оптимальність організаційної структури управління.
Коефіцієнт дублювання функцій	0,3. Незначний, відповідно майже відсутні помилки при формуванні організаційної структури управління, й «роздутість» управлінського апарату.
Коефіцієнт раціональності організаційної структури управління	0,8. Вказує на економічну доцільність її побудови організаційної структури.

Джерело: сформовано автором

На середньому рівні управління використовуються суміщення посад по горизонталі як усередині відділів, так і серед відділів, що мають тісні коопераційні зв'язки – фінансовий відділ і бухгалтерія і обов'язки менеджера ЗЕД та логіста зосередженні в руках одної посадової особи. Таке суміщення всередині відділів дає змогу готувати замісників на випадок звільнення з підприємства основного працівника чи тривалої його відсутності. в кожного працівника бажано мати дублера, причому найбільший ефект досягається, якщо вони дублюють одне одного, при цьому обмінюючись досвідом й допомагаючи.

Коефіцієнт централізації управління вказує питому вагу керівників вищого рівня управління в загальній чисельності управлінського персоналу й становить 0,9, що говорить про високий ступінь централізації управління. Показник відповідності функцій і обов'язків кожного структурного

підрозділу організаційної структури управління їх повноваженням та відповідальності допомагає з'ясувати рівень дотримання визначеного принципу до побудови організаційної структури. Між функціями й обов'язками з одного боку, та повноваженнями і відповідальністю – з іншого, слід підтримувати відповідність, порушення якої приводить до дисфункції системи управління в цілому.

Ознакою високого рівня балансу відповідальності, прав і компетенції працівника системи управління є мінімум звернень до свого керівництва: він знає, як й що робити, і в нього для цього вистачає прав. Якщо працівнику для виконання своїх обов'язків не вистачає певних повноважень, дані повноваження повинен надати йому його безпосередній начальник. Якщо останній такими правами не наділений, він у дійсності не являється начальником для підлеглого.

Показник рівня правильності визначення статусу управлінського підрозділу й посад відповідає значенню 1,5 й характеризує вміння виділяти пріоритети в діяльності, а також знання ролі вищої ланки управління компанії з приводу визнання чи невизнання категорії рангу управлінців різних рівнів. Ранг управлінця – це рейтинг важливості певної посади, можливості вирішального впливу окремої особи, що займає цю посаду, на справи підприємства у цілому. Визначення рангу іншої особи на підприємстві багато у чому залежить від специфіки основної діяльності і особливостей галузі.

Показник еластичності організаційної структури управління АТ «Житомирський маслозавод» показує забезпеченість процесу управління вільним й швидким потоком інформації знизу доверху. Звідси ми отримуємо необхідність широкого делегування повноважень і відповідальності нижчестоящим рівням.

Показник рівня гнучкості організаційної структури управління визначений на рівні 70% і говорить про здатність змінюватися під різноманітним впливом зовнішнього середовища. Організаційна структура

управління АТ «Житомирський маслозавод» не є чимось сталим, вона постійно змінюється, вдосконалюється згідно за умов, що змінюються. Дослідження сутності і практики управління виробництвом вказують, що успіх процесу управління, окрім багатьох об'єктивних умов, багато в чому визначається поведінковими мотивами керованого об'єкта, психологічним станом певної системи, оскільки у процесі реалізується те, що сприймається «низамі». Процес управління вважається таким, що відбувся, за умови передачі команди з боку суб'єкта і її сприйнятті об'єктом. При несприйнятті виконавцем даної йому команди процес управління буде вважається таким, що не відбувся. Тому не випадково проблема утворення ефективного зворотного зв'язку на маслозаводі сьогодні стає однією з центральних.

Ефективність цього зворотного зв'язку описує показник керованості, зміст якого полягає в відношенні динаміки зміни реакції системи, якою керують до динаміки зміни впливу саме на неї керуючої системи. В АТ «Житомирський маслозавод» цей показник підтверджує ефективність використання управлінського персоналу, і визначається як відношення кількості підрозділів фактичної або осіб, що підпорядковуються одному керівнику, до норми керованості.

Керованість на різних рівнях управління АТ «Житомирський маслозавод» забезпечується в межах наступних інтервалів:

- число філіалів, які замикаються на президентів компанії – 2;
- кількість прямих об'єктів управління в віце-президента – 5;
- число підлеглих осіб у одного управлінця – 10-20 осіб;
- кількість робітників у бригаді – 12 осіб.

Показник керованості в ідеальному варіанті наближається до одиниці, але на досліджуваному підприємстві він складає 0,77. Характерні ознаки перевищення меж керованості, це коли потреби знизу не співпадають із можливістю управління зверху, і полягають у наступному: управлінець не завжди знає положення справ внизу; і не встигає вирішувати питання, які надходять знизу; недоступний знизу; не всі питання вирішує одразу.

Відповідно таким чином, організаційна структура управління АТ «Житомирський маслозавод» в цілому відповідає соціально-культурному середовищу підприємства, що спричиняє суттєвий вплив на рішення по рівню централізації і децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, а також ступеня самостійності і масштабів контролю керівників.

Оцінка оптимальності організаційної структури управління маслозаводу за другим й третім напрямом характеризується оцінкою відповідності наявної організаційної структури обраній стратегії й оцінкою правильності ранжування задач визначеної нової стратегії між рівнями і підрозділами підприємства відповідно. Проте потрібно врахувати, що вони не завжди будуть не такими однозначними й чіткими, як описаний перший напрям (ефективність наявної організаційної структури). Саме ці два напрями повинні формувати базу для остаточних висновків з перетворень у організаційній структурі управління в відповідності до нової стратегії. Поряд з тим, необхідно усвідомлювати, що другий й третій напрям оцінювання оптимальності організаційної структури управління АТ «Житомирський маслозавод» взаємопов'язані, впливають один з одного та, по-суті, зводяться до моніторингу певних конкретних змін в організаційній структурі управління.

Висновки до розділу 2

АТ «Житомирський маслозавод» є провідним переробним підприємством Житомирської області. Більшість продукції підприємство виробляє та реалізує під ТМ «Рудь», безпосередньо це сирки, молочна продукція, морозиво, масло, спреди, ін., заморожені напівфабрикати, окремі види заморожених овочів просуваються на вітчизняний ринок під торгівельними марками «Хуторок» й «Шеф-Кухар».

АТ «Житомирський маслозавод» постійно збільшує обсяги реалізації

продукції, даному факту сприяє вдосконалення роботи розгалуженої дистрибуційної мережі, зростання кількості холодильного обладнання, активні здійснення маркетингових заходів, розширення присутності у торгових мережах, і виведення на ринок найбільш актуальних асортиментних позицій.

На підприємстві у 2020-2021 рр. зросли обсяги виробленої продукції на 237705 тис. грн., витрати на виробництво продукції також зросли на 13,68%, прибуток від виробництва продукції зменшився на 86302 тис. грн., що пов'язано з значним зростанням витрат й відповідно і рентабельність продукції зменшилася на 4%, що свідчить про недосконалу систему управління досліджуваним підприємством.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Напрями підвищення ефективності системи управління маслозаводу

На ефективність функціонування та управління корпоративними підприємствами харчової промисловості негативно впливають такі чинники, як недосконалість нормативно-правової бази, недостатній розвиток і слабкий вплив інфраструктури фондового ринку, значна розпорошеність акцій серед численних акціонерів, виключно фіскальний характер податкової системи, низький рівень бюджетної підтримки даної сфери, незрілість страхової системи, недостатнє інноваційно-інвестиційне забезпечення, низька корпоративна культура діяльності, постійні виклики та ризики харчового виробництва та ін.

Управління АТ «Житомирський маслозавод» по своїй природі є надзвичайно складним, оскільки корпорація має як нехеджовані ділові ризики (які стосуються виробництва), так і хеджовані ринкові ризики (наприклад, валютний, процентної ставки, вплив курсу акцій).

Тоді як фінансові менеджери схильні управляти вартістю активів і зобов'язань, корпоративні менеджери віддають перевагу таким факторам, як зростання або спад/нестабільність фінансових результатів корпорації (дохід, грошові потоки).

Шляхи підвищення ефективності управління АТ «Житомирський маслозавод» умовно можна поділити на вісім груп:

1) удосконалення структури управління підприємства спрямоване на її максимальне спрощення, децентралізацію, розподіл та визначення повноважень співробітників управління з урахуванням вимог до кваліфікації та особистих якостей;

2) розробка стратегії розвитку підприємства на основі аналізу її

діяльності, оцінки сильних і слабких сторін, вироблення філософії, концепції, місії та політики підприємства;

3) розробка та впровадження інформаційної системи компанії, яка повинна забезпечувати ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками та підрозділами;

4) впровадження системи прийняття та розробки управлінських рішень, правил та процедур управління, систем стимулювання та мотивації;

5) розробка та впровадження системи безперервного підвищення кваліфікації співробітників з урахуванням навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості;

6) розробка алгоритму, регламенту чи систем підбору, навчання, атестації або оцінки керівного персоналу компанії, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім та зовнішнім факторам, що впливає на організацію;

7) застосування найефективніших методів підбору кадрів, його оцінки, формування працездатного складу працівників, створення сприятливого соціально-психологічного клімату;

8) робота по створенню культури організації, вироблення загальних цінностей, визнаних та схвалюваних співробітниками.

Розглянемо детальніше деякі зі шляхів підвищення ефективності менеджменту. У сучасних умовах задля ефективності управлінського процесу необхідно, щоб усі менеджери не тільки мали глибокі та різнобічні знання, а й відрізнялися оперативністю і діловитістю, мав почуття нового, постійно виявляв ініціативу.

На сталий розвиток ефективності трудової діяльності працівника, і у тому числі в сфері управління, можна вплинути. Важливим стимулом кваліфікаційного зростання керівного працівника та розвитку його ініціативи являється систематичне просування по службі. Керівник повинен знати, що питання з його просування підлягає обов'язковому розгляду. Проте цей стан залежатиме багато в чому від того, чи він підвищує ділову кваліфікацію,

наскільки активний у роботі.

Просування менеджерів у АТ «Житомирський маслозавод» може здійснюватися у формі:

- переміщення у межах тієї ж посадової категорії та величини заробітної плати, але із розширенням виконуваних функцій;
- підвищення заробітної плати без підвищення на посаді;
- просування його ступенями посадових щаблів.

Зростанню ефективності менеджменту сприяє система підвищення кваліфікації з відривом та без відриву від виробництва. А підвищення кваліфікації спрямоване на вдосконалення й поглиблення знань, умінь та навичок працівника у конкретному виді діяльності.

Стимулююча роль підвищення ефективності праці керівних працівників виконує їх періодична атестація. Основна мета атестації – виявити, на що здатний той чи інший працівник, чого він заслуговує. Але при цьому проявляється її другий бік. Почуття відповідальності перед майбутньою атестацією спонукає менеджера до повного використання своїх здібностей, досягнення кращих результатів у праці.

Як один з найважливіших шляхів підвищення ефективності управління в АТ «Житомирський маслозавод» можна запропонувати активну підтримку новаторства в організації.

Створення і підтримка атмосфери творчого пошуку – це пряме завдання керівників компанії.

Чинниками, які підтримують новаторство, вважають:

- надання необхідної свободи розробки нововведення, забезпечення новаторів необхідними ресурсами та устаткуванням, підтримка з боку вищого керівництва;
- ведення дискусій щодо обміну ідеями;
- підтримку ефективних комунікацій із колегами, іншими підрозділами, вузами та зовнішніми науковими організаціями;

- поглиблення порозуміння між працівниками.

Ще одним із найбільш дієвих шляхів підвищення ефективності управління АТ «Житомирський маслозавод» є мотивація, яку також слід використати.

Мотивація – стимулювання до діяльності, процес спонукання себе та інших до роботи, вплив на поведінку людини задля досягнення особистих, колективних та суспільних цілей. Існує певна система мотивів до праці.

До неї входять мотиви:

- змістовності праці, її суспільної корисності;
- статусні, пов'язані із громадським визнанням плідності трудової діяльності;
- отримання матеріальних благ;
- орієнтовані певну інтенсивність роботи.

Одним з основних завдань менеджера АТ «Житомирський маслозавод» повинно бути підвищення ефективності управління являється визначення мотивів діяльності кожного співробітника та узгодження цих мотивів з цілями підприємства.

Важливу роль забезпечення ефективного управління грає делегування, що означає доручення виконання окремих завдань підлеглим, що слід також врахувати при підвищенні ефективності управління АТ «Житомирський маслозавод».

Перевагами делегування є:

- вивільнення керівника для виконання найважливіших робіт;
- збільшення обсягу виконуваних товариства завдань;
- розвиток в підлеглих ініціативності, умінь та навичок, професійної компетенції;
- розширення рівня прийняття рішень.

Керівнику АТ «Житомирський маслозавод» слід пам'ятати про те, що делегування завдань та повноважень не звільняє його від відповідальності.

Крім того, ефективність чи неефективність управління значною мірою визначається організаційною структурою менеджменту для підприємства. Від правильного вибору організаційної структури залежать швидкість та економічність прийняття рішень, і результативність виконання поставлених керівництвом базових завдань, а відтак і загальна ефективність менеджменту для підприємства.

Для підвищення ефективності управління АТ «Житомирський маслозавод» можна внести зміни до вже існуючої структури управління з метою її оптимізації зокрема укрупнити відділи.

При формуванні ефективної інформаційної системи АТ «Житомирський маслозавод» можна використати різні способи, зокрема корпоративний сайт, корпоративні соціальні мережі, але необхідно розуміти, що тільки системний підхід до інформаційного обміну дозволить гнучко керувати роботою компанії.

Існує велика різноманітність шляхів та методів стимулювання зростання ефективності менеджменту, кожен з яких орієнтований на якусь певну сферу діяльності організації. Підвищити ефективність управління АТ «Житомирський маслозавод» можна, використовуючи різні методи впливу безпосередньо на менеджера: підвищення кваліфікації, додаткову освіту, зростання мотивації тощо.

3.2. Обґрунтування впровадження нового виду продукції для забезпечення ефективності управління АТ «Житомирський маслозавод»

Для забезпечення ефективності роботи досліджуваного підприємства нами було запропоновано запровадження нової продукції, що дозволить збільшити обсяги реалізації, прибуток, а отже і ефективність.

Під впливом науково-технічного розвитку в економіці відбувається швидке старіння продукції, спостерігається скорочення її життєвого циклу. Протягом свого життєвого циклу продукція на ринку переживає ряд етапів,

які необхідно розрізняти при плануванні.

На початку, на етапі впровадження, коли товар є новинкою, щоб довести його комерційні і споживчі переваги, необхідні значні часові та грошові витрати, у тому числі на рекламу. Цей етап вимагає досить великих виробничих витрат за малого чи навіть від'ємного прибутку.

На етапі росту визнання товару на відповідному ринку супроводжується стрімким підвищенням попиту на нього. Саме на даному етапі здійснюються різні модифікації базової моделі продукції, формується плановий діапазон відпускних цін.

Третій етап – етап зрілості, коли обсяг продажу товару, досягнувши свого максимального значення, починає знижуватися; подальше просування товару на відповідний ринок ускладнюється й набуває надзвичайно жорсткого конкурентного характеру.

І четвертий етап – старіння, на якому попит на товар неухильно спадає, це призводить спочатку до скорочення обсягів виробництва, а потім й до повного його припинення. При плануванні підприємством розробки нових товарів необхідно, насамперед, з'ясувати, на якій стадії життєвого циклу знаходяться представлені на ринку аналоги. Перед прийняттям стратегічного рішення щодо впровадження нового виробу проводиться ідентифікація стадії його життєвого циклу, у ході якої стадії відрізняють одну від одної за допомогою таких основних показників як відсоток зростання обсягів продажу, конкурентна позиція, привабливість ринку тощо [21].

Криві життєвого циклу продукції показують, що при зменшенні попиту на один вид продукції підприємство повинно вчасно спланувати випуск іншого виду товару. Проте дані криві не можуть із заданою точністю передбачати, коли закінчиться одна стадія та почнеться наступна, як довго вона буде тривати та який дохід зможе отримати підприємство. Тому довгострокове планування випуску продукції повинно бути доповнено короткостроковим.

На етапах розробки нової продукції пов'язані з цим витрати

визначаються як прогнозні величини. При плануванні собівартості нових виробів використовуються параметричні методи обчислення собівартості продукції (методи питомих витрат, валовий, кореляційний, агрегатний). Слід враховувати, під час стадії розробки технічного завдання дані досить обмежене, і тому розрахунки окремих показників мають орієнтовний характер, тому широко використовуються методи екстраполяції, моделювання, аналогів та ін.

Розробка нового продукту може вестись по різним напрямкам – нове застосування традиційної продукції; зміна дизайну, принципово нові товари технічне вдосконалення продукції. В усіх випадках вдосконалення, розроблення та впровадження нового продукту пов'язані зі значними витратами підприємства. А саме тому новаторська ідея повинна попередньо докладно вивчатися й обґрунтовуватися, і будується прогноз майбутнього попиту на продукцію, яка пропонується.

Перспективним напрямом в розвитку молочної галузі являється цільове виробництво саме ексклюзивних сортів морозива, що призначені для конкретних груп споживачів, наприклад, для людей, які не переносять лактозу. У світі широко поширена непереносимість лактози, хоча її частота у різних країнах значно відрізняється.

Наприклад, в Україні 15-35 % саме дорослого населення страждають від даної недуги. Лактазна недостатність (неприймання лактози) – захворювання, яке характеризується синдромом мальтабсорбції (водяниста діарея), що пов'язано із вродженим чи набутим дефектом ферменту лактази (це обумовлює порушення гідролізу і транспорту лактози в тонкому кишечнику). Вроджена лактозна недостатність (ЛН) може бути як повною відсутністю фермента, так і частковою, від чого залежить певна клінічна картина патологічного стану.

При повній ЛН з раціону повністю виключаються молоко і молочні продукти, оскільки навіть мінімальна кількість лактози сприятиме виникненню важкої діареї. Дієта людини повинна бути суворо безлактозною

з використанням спеціалізованих безлактозної молочної продукції.

При частковій ЛН основний метод лікування – це своєчасно й правильно організована дієтотерапія, що передбачає обмеження лактози в раціоні. Дієтологічні заходи при цьому є тимчасовими, до певного відновлення стану слизової оболонки у тонкої кишки. Ступінь зменшення кількості лактози в раціоні також контролюється індивідуально. У той же час повністю виключати лактозу з раціону харчування не потрібно, враховуючи її саме пребіотичні властивості, як одного із важливих факторів у формуванні нормального біоценозу кишечника.

Морозиво є одним з найулюбленіших продуктів і користується стійким попитом у споживачів, особливо в літній період. Улітку морозиво вважається одним з найбільш рентабельних продуктів харчової промисловості.

У свою чергу морозиво як молочний продукт володіє понад 100 корисних речовин. До складу морозива входить ряд вітамінів (А, В1, В2, В12, С, Д, Е, Р), жири, білки, вуглеводи, мікро- та макроелементи. Воно характеризується високою харчовою та біологічною цінністю, чудовими органолептичними властивостями.

У морозива наявні у складі до 3-4 % білкових речовин. А загальна кількість сухих речовин висока і коливається в діапазоні 30 до 40%. Жири і білки, а також цукри, морозива характеризуються дуже високою засвоюваністю (95-98 %). Енергетичну цінність морозива вимірюють в межах від 100-250 ккал/100 г.

Біологічна цінність морозива характерна вмістом повноцінних білків, органічних кислот (молочної, лимонної), поліненасичених жирних кислот, вітамінів й мінеральних речовин [42].

Наявність певних ресурсів молочної сировини, які переробляється, вимагає приділяти увагу проблемам розробки технологій безлактозних й низьколактозних молочних продуктів з вторинної сировини для інтенсифікації процесів та зниження енергетичних і сировинних втрат. Маслянка – вторинний молочний продукт високої біологічної цінності [42].

Застосування в харчуванні маслянки забезпечить більш повне використання складових частин молока, дозволить розробити ресурсозберігаючі технології та використовувати нетрадиційну сировину. На сьогодні потрібно постійно удосконалювати свій асортимент й особливу увагу приділяти якості різного морозива, тому що на ринку багато виробників морозива. Тому саме ця проблема сьогодні актуальна. Спеціалісти у галузі морозива бачать перспективу за рахунок удосконалення технологій, тобто у переході до морозива, що збагачене корисними функціональними добавками.

Морозиво в якості функціонального продукту має забезпечувати збереження здоров'я вітчизняного населення. А світова тенденція споживання морозива показує ріст у напрямі оздоровчої позиції. Відповідно, розробка технологій й рецептур для людей, інтолерантних саме до лактози, що дозволяє поєднувати переваги пробіотичної кисломолочної продукції і пребіотиків у такому популярному продукті, – морозиво, що є актуальним завданням.

Одним із шляхів зниження вмісту лактози є виробництво морозива з молочнокислими бактеріями [42].

Але такі види морозива, що засновані тільки на молочнокислому бродінні, не дозволяють отримати безлактозні та низьколактозні продукти. Таким способом можна отримати продукти зі зниженим вмістом лактози. Існує три способи отримання йогуртового морозива [42].

За першим способом йогуртове морозиво отримують змішуванням 30% йогурту із 70% традиційного морозива; за іншим способом – вихідна суміш компонентів заквашується саме йогуртовими культурами перед фризераванням; і третій спосіб передбачає унесення йогуртових культур у готове морозиво. Оскільки кількість людей з непереносимістю лактози все зростає, тому ми пропонуємо запровадити у виробництво йогуртове морозиво зі зменшеним вмістом лактози.

Основними статтями сировини у процесі виробництва морозива

виступають молоко, вершковий йогурт, сухе знежирене молоко, цукор-пісок, альгінат (стабілізатор). Розрахунок сировини і матеріалів представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Розрахунок вартості сировини та матеріалів
на виробництво 1т «Йогуртове морозиво зі зменшеним вмістом лактози»**

Вид сировини та основних матеріалів	Ціна од. сировини, грн.	Норми витрат на 1 т продукції	Сума, грн.
Безлактозний білковий концентрат з маслянки (ББКМ), отриманий діафільтрацією (DV=7), кг	92,9	590,1	54820,29
Інулін (CP = 95,8 %), кг	190,44	125	23805
Лактулоза (CP = 99,2 %), кг	80,67	37,21	3001,73
Цукор-пісок, кг	29,42	140	4118,8
Стабілізатор, кг	350	3	1050
Йогуртна основа (ЙО)(Ж=0,54 %; СЗМЗ =12,34 %), кг	35,64	429,7	15314,51
Вафельний брикет, пар.	0,46	12500	5750
Пакувальні матеріали	0,092	12500	1150
Всього по статті	-	-	109014,33

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У подальшому розрахуємо витрати на допоміжні матеріали.

Таблиця 3.2

**Розрахунок вартості допоміжних матеріалів для виробництва
1 т «Йогуртового морозива зі зменшеним вмістом лактози»**

Вид допоміжних матеріалів	Ціна одиниці матеріалів, грн.	Норми витрат на 1 т продукції	Сума, грн.
Миючий засіб рідкий	39,6	2,61	103,36
Мило господарче	20	0,251	5,02
Спирт етиловий ректифікат	95,6	0,055	5,258
Хлорамін Б	480	0,511	244,8
Калгоніт ЦН353	170	0,511	86,7
Калгоніт Ялу Зауер Плюс	180	0,51	90
Калгоніт ЦФ315	350	0,71	245
Транспортно-заготівельні витрати			78,01
Всього	-	-	858,15

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

При виробництві морозива зі зменшеним вмістом лактози підприємство потребує витрат палива та електроенергії, що закуповуються у

сторонніх організацій, що постачають певні види енергоресурсів. Розрахунок вартості палива та електроенергії на технологічні цілі подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок вартості палива та електроенергії на технологічні цілі
для виробництва морозива**

Найменування	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн.	Норма витрат на 1 т морозива	Сума, грн.
Електроенергія	кВт-год	2,28	1537,37	3505,204
Паливо (газ)	м ³	31,5	24,96	786,137
Вода	м ³	25,28	14,8	374,144
Всього за статтею				4665,485

Джерело: складено автором на основі даних відкритих джерел

Собівартість виробництва «Йогуртового морозива зі зменшеним вмістом лактози» включає також витрати на оплату праці. В АТ «Житомирський маслозавод» використовується відрядна форма оплати праці для робітників, що зайняті в процесі виробництва запланованої продукції. Розрахунок основної заробітної плати основних робітників, що працюють по відрядній системі оплати праці наведений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Основна заробітна плата робітників, що працюють за відрядною системою оплати праці

Професія	Кількість робітників за зміну	Тарифний розряд	Год. тарифн. ставка, грн.	Тривалість зміни, год.	Тарифний фонд з/п, грн.
Оператор-технолог	2	1	41,46	8	647,36
Пакувальник	3	1	41,46	8	1021,44
Всього	-	-	-	-	1668,80

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Крім того, на підприємстві нараховується додаткова заробітна плата за роботу понад встановлені норми. В АТ «Житомирський маслозавод»

додаткова зарплата встановлена у розмірі 110% від основної заробітної плати:

$$1668 * 110\% = 1834,8 \text{ грн./т.}$$

Всього витрат на оплату праці: $1668 + 1834,8 = 3502,8 \text{ грн./т.}$

Стаття «відрахування на соціальні заходи» складає 22% від фонду оплати праці та включає нарахування на заробітню плату робітників, що зайняті виробництвом запланованої продукції, що включають відрахування до єдиного соціального внеску. Відрахування на соціальні заходи складе:

$$3502,8 * 22\% = 770,62 \text{ грн./т.}$$

Також слід розрахувати статтю калькуляції «Витрати на утримання та експлуатацію обладнання», яка включає витрати на утримання і експлуатацію виробничого обладнання, технічне обслуговування, технічний нагляд, амортизаційні відрахування від вартості виробничого обладнання транспорту, на ремонти, суму сплачених орендарем платежів за користування основних засобів тощо. За даними АТ «Житомирський маслозавод» вони становлять 1825,15 грн./тонну. Загальновиробничі витрати за інформацією підприємства становлять 1412,58 грн./т.

Слід також визначити адміністративні витрати і витрати на збут.

Згідно даних підприємства частка адміністративних витрат становить 12% від виробничої собівартості, при цьому витрати на збут, що включають витрати на рекламу та просування продукції на ринок становлять 10% від величини виробничої собівартості.

Для визначення доцільності запровадження «Йогуртового морозива зі зменшеним вмістом лактози» у виробництво розрахуємо виробничу собівартість, повні витрати на виробництво морозива, що подано в таблиці 3.5 на основі узагальнення вище розрахованих даних.

Відпускна ціна «Йогуртового морозива зі зменшеним вмістом лактози» підприємства включає виробничу собівартість, адміністративні витрати (12% виробничої собівартості), витрати на збут та прибуток.

$$Ц = ВС + Ва + Vz + П, \quad (3.1)$$

Таблиця 3.5

Калькуляція 1 т «Йогуртового морозива зі зменшеним вмістом лактози»

№	Найменування статей калькуляції	Значення, грн.
1	Сировина і допоміжні матеріали	109014,33
2	Паливо та енергія на технологічні цілі	858,15
3	Основна заробітна плата робітників	1668,8
4	Додаткова заробітна плата	1834,8
5	Відрахування на соціальні заходи	770,62
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	1825,15
7	Загальновиробничі витрати	1412,58
8	Виробнича собівартість	117384,43
9	Адміністративні витрати	14086
10	Витрати на збут	11738,4
11	Повні витрати	143208,83

Джерело: складено автором

де Ц – це ціна;

ВС – це виробнича собівартість запланованої продукції;

Ва – адміністративні витрати підприємства;

Вз – витрати на збут підприємства;

П – сума прибутку підприємства.

Розрахуємо відпускну ціну нового «Йогуртового морозива зі зменшеним вмістом лактози» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Відпускна ціна «Йогуртового морозива зі зменшеним вмістом лактози»,
грн./т**

№ з/п	Показники	Значення
1	Виробнича собівартість	117384,43
2	Адміністративні витрати	14086
3	Витрати на збут	11738,4
4	Повні витрати	143208,83
5	Рентабельність, %	15,00
6	Прибуток	21481,2
7	Відпускна ціна підприємства	164690,03
	Відпускна ціна упаковки у 200 г, грн.	32,9

Джерело: складено автором

Плануємо виробництво «Йогуртового морозива зі зменшеним вмістом лактози» в обсязі 20 т. Розрахуємо основні економічні показники по даному проєкту.

Приріст чистого доходу від реалізації продукції:

$$20 * 164690,03 / 1000 = 3293,8 \text{ тис. грн.}$$

Приріст виробничої собівартості:

$$20 * 117384,43 / 1000 = 2347,7 \text{ тис. грн.}$$

Приріст адміністративних витрат:

$$20 * 14086 / 1000 = 281,72 \text{ тис. грн.}$$

Приріст витрат на збут:

$$20 * 11738 / 1000 = 234,8 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно приріст повної собівартості:

$$20 * 143208,83 / 1000 = 2864,16 \text{ тис. грн.}$$

Приріст додаткового прибутку:

$$3293,8 - 2864,16 = 428,84 \text{ тис. грн.}$$

Зростання чистого прибутку:

$$428,84 * 0,82 = 351,65 \text{ тис. грн.}$$

Покажемо вплив заходу на основні показники господарської діяльності підприємства в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Вплив проєкту на показники діяльності
АТ «Житомирський маслозавод» за 2019-2021 рр.**

Показник	Одиниця виміру	2021 р.	Плановий рік	Відхилення	
				абсол.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	2442870	2446163,8	3293,8	0,13
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1899982	1902329,7	2347,7	0,12
Адміністративні витрати	тис. грн.	75114	75395,72	281,72	0,37
Витрати на збут	тис. грн.	342400	342634,8	234,8	0,07
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	2317496	2320360,16	2864,16	0,12
Валовий прибуток	тис. грн.	542888	543316,84	428,84	0,08
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	119381	119809,84	428,84	0,36
Чистий прибуток	тис. грн.	59332	59683,65	351,65	0,59
Рентабельність продукції	%	2,56	2,57	0,01	x
Витрати на 1 грн. виробленої продукції	коп.	94,87	94,86	-0,01	-0,01

Джерело: складено автором

Отже, виробництво нового «Йогуртового морозива зі зменшеним вмістом лактози» призведе до зростання обсягів виробництва та реалізації продукції підприємством на 3293,8 тис. грн. Також буде отримане зростання додаткового прибутку на 351,65 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Ознакою ефективності управління є досягнення цілі виробничо-господарської діяльності підприємства із найменшими витратами суспільної праці чи часу. Питання підвищення ефективності управління АТ «Житомирський малозавод» зокрема продуктивності виробничо-економічної системи полягає у тому, щоб на кожну одиницю витрат – трудових, матеріальних, фінансових – досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва або доходу, що пропонується нами досягти за рахунок запровадження нового виду продукції, що не має аналогів на ринку морозива – «Йогуртового морозива зі зменшеним вмістом лактози», що дасть змогу підвищити прибутковість підприємства, розширити ринки збуту і таким чином забезпечити ефективність управління АТ «Житомирський маслозавод».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток кожної організаційно-господарчої ланки.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність категорії «ефективності управління» та узагальнено наукові погляди на визначення даної категорії, на нашу думку найбільш влучним є управління підприємством – елемент глобальної системи управління економікою, зумовленої розвитком продуктивних сил суспільства, що супроводжує поглибленим поділом праці. У якому б контексті не розглядалося управління підприємством, в його основі лежить поділ праці, що породжує об'єктивну необхідність координації різних видів і різновидів праці, трудової діяльності, здійснюваної в межах відповідних напрямів господарської діяльності

Ефективність управління не визначається лише факторами зовнішнього середовища підприємства, в першу чергу ефективність залежить від дій персоналу в процесі діяльності організації, в процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, в процесі досягнення певних цілей. Тобто ефективність управління залежить від якості цілепокладання, адекватності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління. Вибір методів оцінки ефективності управління для кожної конкретної організації є унікальним завданням, яку може вирішити лише керівництво компанії враховуючи його внутрішнє середовище та оточення в якому воно знаходиться.

АТ «Житомирський маслозавод» є провідним переробним підприємством Житомирської області. В основі діяльності товариства є виробництво всього спектру молочних продуктів. На сьогоднішній день продукція заводу користується широким попитом на ринку України, а також

за її межами (Ізраїлі, Молдавії, Голландії, Болгарії, країнах Сходу та ін.).

Основна продукція заводу – морозиво. Основні зусилля спрямовуються на створення і просування елітного морозива, яке є перспективним напрямком розвитку галузі. Але спрямовуючи значну увагу на розвиток преміум – сегменту, компанія не збирається відмовлятися від морозива середньої та низької цінової категорії. Крім морозива, товариство також виробляє високоякісне вершкове масло, сухе знежирене молоко, вершки, сметану, пастеризоване і пряжене молоко, кефір, ряжанку, фруктові йогурти, глазуровані сирки, заморожені суміші, гриби, овочі та ягоди.

У результаті дослідження встановлено, що за звітний період АТ «Житмосирський маслозавод» спрацювало ефективно, воно наростило обсяг реалізації на 237705 тис. грн., при цьому знизилася прибутковість за рахунок зростання витрат на паливно-мастильні матеріали на 19040 тис. грн.

Задля підвищення ефективності управління АТ «Житомирський маслозавод» соблива увага повинна бути приділена питанням модернізації виробництва, підвищенню технологій, створення умов для отримання якісної сировини, соціальної та економічної стабільності.

Основні завдання в сфері підвищення ефективності управління АТ «Житомирський маслозавод» повинні полягати в: підвищенні якості продукції; пошуку унікальних експортних пропозицій; приведенні вимог виробництва продукції до норм ЄС.

Ефективність функціонування підприємства визначається багатьма чинниками, зокрема як-от: правильність стратегії виробництва та реалізації продукції, забезпечення належного рівня якості продукції, використання інновацій в технологічній сфері, застосування маркетингових інновацій, своєчасне і раціональне ресурсне забезпечення; величина основного і оборотного капіталів тощо.

Тому для підвищення ефективності управління АТ «Житомирський маслозавод» нами було запропоновано розширити асортимент існуючої продукції в сегменті морозива.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва *Економіка АПК*. 2015. № 5. С. 52-63.
2. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 7 (85). С. 71-76.
3. Бакай С. С. Организационная культура предприятия, методика и прикладной аспект ее оценки *Вестн. Полтав. гос. аграр. акад.* 2004. № 3. С. 48-52.
4. Балабанова Л. В. Управление персоналом: учебник / Л. В. Балабанова, А.В. Сардак. К.: Центр учеб. лит., 2011. 468 с.
5. Бичкова Н. В. Вплив якості корпоративного управління на ефективність діяльності компаній *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 3-7.
6. Біловол Р. І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.
7. Бондаренко И. В. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента. *Das Management*. 2010. № 5. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management> (дата звернення: 03.11.2022).
8. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. № 2 (39). С. 318-325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 03.12.2022).
9. Булеев И. П. Синергетический эффект повышения экономической эффективности промышленного предприятия. *Економіка. Фінанси. Право*. 2006. № 1. С. 15-21.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Голов. ред.

В. Т. Бусел, редактори-лексикографи: В. Т. Бусел, М. Д. Василега-Дерибас, О. В. Дмитрієв, Г. В. Латник, Г. В. Степенко. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

11. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу. *Економіка України* 2017. № 10. С. 29-37.

12. Габор С. С. Ефективність як економічна категорія / С. С. Габор, В. С. Габор // *Інноваційна економіка*. 2012. № 7. С. 14-17.

13. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: [монографія] / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. К.: Логос, 2013. 204 с.

14. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста / С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір; за ред. проф. С. М. Гончарова. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.

15. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.11.2022).

16. Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність: практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. Вінниця: ВНТУ, 2017. 143 с.

17. Друкер Питер. Классические работы по менеджменту / Питер Друкер. К.: Бизнес Букс, 2018. С. 220.

18. Єпіфанова І. Ю. Оцінювання ризику стратегій розвитку підприємств молочної галузі. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 428-434.

19. Завербний А. С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проектами при виробництві технологічних продуктів. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 69-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_23_13 (дата звернення: 03.11.2022).

20. Кісіль М. І. Критерії і показники економічної ефективності малого і

середнього бізнесу на селі. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 59-64.

21. Корж Н. В. Стратегічне управління організаційними інноваціями в торгівлі. Мережевий підхід. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/7947/1/9.pdf> (дата звернення: 03.11.2022).

22. Козаченко Г. В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством / Г. В. Козаченко, Л. М. Христенко. *Економіка и управление*. 2016. № 2-3. С. 86-94.

23. Козаченко Л. А. Ефективність управління економічною системою Причорноморського регіону як вагомий інструмент розвитку інвестиційного потенціалу / Л. А. Козаченко, І. С. Крамаренко, А. В. Кириленко. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 130-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_20_23 (дата звернення: 03.11.2022).

24. Коритько Т. Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року). Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2017. С. 161-164.

25. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

26. Ларченко О. В. Ефективність впровадження інформаційних систем в управління підприємством. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2020. Вип. 1. С. 278-284. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnven_2020_1_39 (дата звернення: 03.11.2022).

27. Лисецький Ю. М. Система управління підприємством. *Програмні продукти і системи*. 2018. Т. 31. № 2. С. 246-252.

28. Лозова Т. І. Моделювання маркетингової системи корпоративного управління компанії та ефективність її впровадження. *Економіка та*

держава. 2021. № 2. С. 29-34.

29. Ломовських Л. О. Світовий ринок молока та молокопродукції, сучасні тенденції та перспективи. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2020. № 4 (1). С. 334-345. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_4\(1\)__26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_4(1)__26)(дата звернення: 03.11.2022).

30. Лотоцький М. Я. Капіталізація в системі фінансової безпеки підприємств України: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Чернігів, 2016. 22 с.

31. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2003. 147 с.

32. Мартін Джон Д., Петті Вільям Дж. VBM – управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / Пер. з англ.; За наук. ред. О. Б. Максимової, І. Ю. Шарапової. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с.

33. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri Harper & Row, 1988. 777 p.

34. Німченко В. М. Практичні аспекти оцінювання ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Економічна наука*. 2016. № 4. С. 245-255.

35. Одинцова Г. С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание. *Економіка розвитку* : науковий журнал. Харків, 2005. № 4 (36). С. 48-50.

36. Примак Т. О. Маркетинг: навч. посібн. К.: МАУП, 2004. 228 с.

37. Павличенко М. Г. Ринок молока в Україні та перспективи для різних категорій господарств. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 03.11.2022).

38. Пілецька С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Тернопільський національний економічний університет*. 2016. С. 139-145.

39. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір*: Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275-285.

40. Рудьман Я. В. Ефективність управління підприємством. URL: <http://conference.be5.biz/r2013/4466.htm> (дата звернення: 03.11.2022).

41. Савицька О. М. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_44 (дата звернення: 03.11.2022).

42. Сайт АТ «Житомирський маслозавод». URL: <http://rud.ua/>.

43. Світлична Я. В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньо-будівельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступня канд. екон. наук: спец. 08.07.03 «Економіка будівництва» Харків, 2002. – 19 с.

44. Селезньова Г. О. Ефективність системи управління підприємством *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 238-244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_41 (дата звернення: 03.11.2022).

45. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 03.12.2022).

46. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 394 с.

47. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21 (дата звернення: 03.11.2022).

48. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2007. 448 с.

49. Швець Ю. О. Дослідження чинників впливу на ефективність управління операційною діяльністю підприємств машинобудування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 28 (2). С. 148-152. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_28\(2\)__30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_28(2)__30) (дата звернення: 03.11.2022).

50. Шматковська Т. О. До питання дефініції економічної ефективності використання основних засобів *Materialy VI Mezinarodni vedecko-prakticka konference «Veda a technologie: krok do budoucnosti – 2020»*. Díl 5 *Ekonomické vedy*: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o. P. 84-86.; (27 února (лютого) – 05 března (березня) 2020 roku). URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/4467> (дата звернення: 03.11.2022).

51. Ястремская Е. Н. Механизм управления предприятием: информационный поход. *Вестник Международного Славянского университета*. Серия «Экономика. Социология». 2006. № 5. С. 60-63.

ДОДАТКИ

Додаток А

Коди

		Дата	31.12. 2020
Підприємство	Публічне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод»	за ЄДРПОУ	00182863
Територія	Житомирська Корольовський 10002 м. Житомир. І. Гонти, 4.	За КОАТУУ	1810136600
Організаційно-правова форма господарювання	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО	за КОПФГ	231
Орган державного управління		за СПОДУ	д/в
Вид економічної діяльності	Перероблення молока та виробництво сиру	за КВЕД	15.51.0
Одиниця виміру:	тис. Грн.	Контрольна сума	
Адреса:	Житомирська обл. Корольовський р-н 10002 м. Житомир. І. Гонти, 4.		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2020 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	825.00	10 376.00
первісна вартість	1001	4 869.00	15 484.00
накопичена амортизація	1002	4 044.00	5 108.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	75 796.00	116 330.00
Основні засоби	1010	886 043.00	896 468.00
первісна вартість	1011	1 540 677.00	1 663 396.00
знос	1012	654 634.00	766 928.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	47.00	47.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	2 121.00	3 412.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	17 057.00	28 162.00
Усього за розділом I	1095	981 889.00	1 054 795.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	181 398.00	218 644.00
Виробничі запаси	1101	61 512.00	89 363.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	73 258.00	86 666.00
Товари	1104	46 628.00	42 615.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	257 959.00	314 201.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 071.00	13 258.00
з бюджетом	1135	13 496.00	38 398.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	9 765.00	9 704.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	345.00	358.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	36 981.00	48 213.00
Готівка	1166	80.00	8.00
Рахунки в банках	1167	36 901.00	48 205.00
Витрати майбутніх періодів	1170	448.00	560.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	11.00	42.00
Усього за розділом II	1195	496 709.00	633 674.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 478 598.00	1 688 469.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341.00	5 341.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	3 951.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 090 575.00	1 221 275.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 099 867.00	1 226 616.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	22 661.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 357.00	3 613.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	2 357.00	26 274.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	205 887.00	208 600.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	68 197.00	93 113.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 135.00	1 309.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	873.00	695.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 315.00	4 787.00
за одержаними авансами	1635	315.00	708.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	13 756.00	13 583.00
Доходи майбутніх періодів	1665	74.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	81 822.00	112 784.00
Усього за розділом III	1695	376 374.00	435 579.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	1 478 598.00	1 688 469.00

Додаток Б

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати
2020 рік**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попе- реднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 205 165.00	2 216 103.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 643 237.00	1 581 147.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	561 928.00	634 956.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	10 194.00	5 064.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	64 302.00	71 381.00
Витрати на збут	2150	292 950.00	324 391.00
Інші операційні витрати	2180	9 187.00	16 410.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	205 683.00	227 838.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	35.00	28.00
Інші доходи	2240	1 995.00	1 537.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	46 020.00	63 889.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	825.00	710.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	160 868.00	164 804.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-29 942.00	-30 441.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	130 926.00	134 363.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	130 926.00	134 363.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 027 872.00	1 115 469.00
Витрати на оплату праці	2505	194 453.00	181 252.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	36 278.00	33 340.00
Амортизація	2515	142 490.00	139 697.00
Інші операційні витрати	2520	357 340.00	282 813.00
Разом	2550	1 758 433.00	1 752 571.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	27 865 000.00	27 865 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27 865 000.00	27 865 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4.70	4.82
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4.70	4.82
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Додаток В

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
2021 р.
Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10 376.00	25 631.00
первісна вартість	1001	15 484.00	33 146.00
накопичена амортизація	1002	5 108.00	7 515.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	116 330.00	72 969.00
Основні засоби	1010	896 468.00	948 554.00
первісна вартість	1011	1 663 396.00	1 807 394.00
знос	1012	766 928.00	858 840.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	47.00	47.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	3 412.00	3 509.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	28 162.00	9 236.00
Усього за розділом I	1095	1 054 795.00	1 059 946.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	218 644.00	371 272.00
Виробничі запаси	1101	89 363.00	182 207.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	86 666.00	131 029.00
Товари	1104	42 615.00	58 036.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	314 201.00	379 918.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 258.00	16 655.00
з бюджетом	1135	38 398.00	47 728.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	9 704.00	15 330.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	358.00	401.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	48 213.00	56 543.00
Готівка	1166	8.00	36.00
Рахунки в банках	1167	48 205.00	56 507.00
Витрати майбутніх періодів	1170	560.00	545.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	42.00	24.00
Усього за розділом II	1195	633 674.00	873 086.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 688 469.00	1 933 032.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341.00	5 341.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 221 275.00	1 279 454.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 226 616.00	1 284 795.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	22 661.00	10 815.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 613.00	3 229.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	26 274.00	14 044.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	208 600.00	394 828.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	93 113.00	130 434.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 309.00	1 062.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	695.00	624.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 787.00	3 728.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
за одержаними авансами	1635	708.00	149.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	13 583.00	12 799.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	112 784.00	90 569.00
Усього за розділом III	1695	435 579.00	634 193.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	1 688 469.00	1 933 032.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
2021 р.
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 442 870.00	2 205 165.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 899 982.00	1 643 237.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	542 888.00	561 928.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	7 211.00	10 194.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	75 114.00	64 302.00
Витрати на збут	2150	342 400.00	292 950.00
Інші операційні витрати	2180	13 204.00	9 187.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	119 381.00	205 683.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	23.00	35.00
Інші доходи	2240	497.00	1 995.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	45 649.00	46 020.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	193.00	825.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	74 059.00	160 868.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-14 727.00	-29 942.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	59 332.00	130 926.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	59 332.00	130 926.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 298 613.00	1 027 872.00
Витрати на оплату праці	2505	196 765.00	194 453.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	36 798.00	36 278.00
Амортизація	2515	150 554.00	142 490.00
Інші операційні витрати	2520	460 121.00	357 340.00
Разом	2550	2 142 851.00	1 758 433.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	27 865 000.00	27 865 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27 865 000.00	27 865 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2.13	4.70
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2.13	4.70
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00