

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШВЕЦЬ АНДРІЙ СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О. А Дороніна
«_____» _____ 2024 р.

**ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Томчук О.В., професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д-р екон. наук, професор

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Швець А. С. Організація системи управління виробництвом на підприємстві. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено основи організації системи управління виробництвом на підприємстві, визначено сутність та особливості функціонування виробничих систем у сучасних умовах, а також розкрито організаційно-економічну характеристику підприємства.

Основним науковим результатом дослідження є виявлення ключових аспектів організації системи управління виробництвом, визначення основних напрямів удосконалення виробничих процесів і використання ресурсів підприємства. У роботі запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності організації системи управління виробництвом на підприємстві, впровадження сучасних інструментів менеджменту для підвищення ефективності виробничої діяльності, а також забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства.

Ключові слова: підприємство, управління виробництвом, організація виробництва, система, ефективність.

71 с., 14 табл., 4 рис., 3 дод., 36 джерел.

Shvets A. Organization of the Production Management System at the Enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of Organizations and Administration». Donetsk National University named after Vasyl Stus, Vinnytsia, 2024.

The qualification thesis examines the foundations of organizing the production management system at the enterprise, defines the essence and features of the functioning of production systems in modern conditions, and reveals the organizational and economic characteristics of the enterprise.

The main scientific result of the research is the identification of key aspects of organizing the production management system, determining the main directions for improving production processes and resource utilization at the enterprise. The study provides recommendations for enhancing the efficiency of the organization of production management systems, implementing modern management tools to improve production efficiency, and ensuring the rational use of the enterprise's resource potential.

Keywords: enterprise, production management, production organization, system, efficiency.

71 p., 14 tabl., 4 fig., 3 applications, 36 bibliography: items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ	9
1.1 Сутність і зміст системи управління виробництвом	9
1.2 Методологічні підходи до організації управління виробничими процесами	14
1.3 Нормативно-правові основи регулювання виробничої діяльності	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	22
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» та основні види його діяльності.	22
2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства.	30
2.3 Аналіз ефективності управління виробничими процесами	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	54
3.1 Напрями удосконалення виробничих процесів на підприємстві	54
3.2 Розробка рекомендацій з підвищення ефективності запропонованих заходів	58
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, стрімким розвитком технологій та глобальними економічними викликами, організація ефективної системи управління виробництвом на підприємстві набуває ключового значення. Виробничі підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні економічного розвитку країни, створенні робочих місць та зміцненні конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Однак сьогодні українські підприємства стикаються з рядом проблем, таких як обмеженість ресурсів, зростання собівартості продукції, потреба в інноваційних підходах до управління та оптимізації виробничих процесів. Це зумовлює необхідність вдосконалення систем управління виробництвом для забезпечення гнучкості, адаптивності та раціонального використання ресурсного потенціалу.

Актуальність теми також зумовлена потребою інтеграції сучасних інструментів менеджменту, таких як lean-технології, цифровізація виробництва та автоматизація бізнес-процесів. Ці інструменти дозволяють не лише знижувати витрати, але й підвищувати якість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, дослідження та розробка рекомендацій щодо організації системи управління виробництвом на підприємстві мають важливе практичне значення для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його ефективності та стійкості в умовах сучасного ринку.

Метою дослідження є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації системи управління виробництвом на прикладі ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат».

Для досягнення цієї мети передбачено:

- аналіз сучасного стану системи управління виробництвом на підприємстві;
- визначення ключових проблем та резервів підвищення ефективності виробничих процесів;
- оцінка ресурсного потенціалу та ефективності його використання;
- розробка заходів щодо оптимізації управлінських процесів із застосуванням сучасних інструментів менеджменту;
- обґрунтування рекомендацій з покращення організаційно-економічного механізму управління виробництвом, спрямованих на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження спрямоване на вирішення практичних завдань, що дозволить ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» ефективніше функціонувати в умовах сучасних економічних викликів, забезпечити раціональне використання ресурсів та стійкий розвиток.

Завдання кваліфікаційної роботи.

- Аналіз теоретичних основ системи управління виробництвом.
- Дослідження існуючого стану системи управління на підприємстві.
- Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління виробництвом
- Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є організація системи управління виробництвом на ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат».

Предметом дослідження є організаційно-економічні та управлінські підходи до вдосконалення системи управління виробничими процесами на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувалися емпіричні, комплексні та теоретичні методи наукового дослідження. Зокрема, було застосовано системний підхід, аналіз, порівняння,

діалектичний метод пізнання, основні положення сучасних економічних теорій та сучасні концепції управління виробничими системами.

Для обробки статистичних даних використовувалися методи порівняльного і статистичного аналізу. Метод логічного узагальнення застосовувався під час аналізу основних видів ресурсів, залучених у виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат». Системно-структурний метод використовувався для дослідження управлінських процесів і тенденцій розвитку підприємства, а графічний метод — для візуалізації показників ефективності управління виробничою діяльністю.

Джерелами інформації стали нормативно-правові акти, праці вітчизняних і зарубіжних учених (монографії, підручники, наукові статті, методичні матеріали), а також офіційна звітність ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат».

Практичне значення кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає в можливості застосування її результатів для вдосконалення системи управління виробництвом на підприємстві. Розроблені рекомендації спрямовані на оптимізацію управлінських процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення організації виробничої діяльності.

Положення, що виносяться на захист.

— Теоретичне обґрунтування організації системи управління виробництвом: представлено системний підхід до визначення сутності, структури та функцій системи управління виробництвом, а також проаналізовано сучасні концепції управління виробничими системами, що враховують специфіку діяльності підприємств.

— Аналіз стану системи управління виробництвом на підприємстві: проведено оцінку поточного стану управлінських процесів на прикладі ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат», визначено ключові проблеми та їх вплив на ефективність виробничої діяльності.

- Рекомендації щодо вдосконалення системи управління виробництвом.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із найменувань, 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінка.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

1.1 Сутність і зміст системи управління виробництвом

Система управління виробництвом — це комплекс заходів, методів і інструментів, спрямованих на організацію та координацію виробничих процесів для досягнення ефективності, продуктивності та якості. Управління виробництвом забезпечує належне функціонування підприємства, раціональне використання ресурсів і досягнення запланованих економічних результатів [1, с. 215].

Основні складові системи управління виробництвом:

1. **Планування:** визначення цілей, обсягів виробництва, ресурсів і термінів виконання завдань. Планування охоплює такі елементи, як прогнозування попиту, розробка виробничих графіків, управління запасами сировини.
2. **Організація:** формування структури виробничого процесу, розподіл ресурсів і завдань між підрозділами та працівниками. Ефективна організація виробництва забезпечує оптимальне використання обладнання, трудових ресурсів і матеріалів.
3. **Мотивація:** створення умов для стимулювання працівників до ефективної роботи. Це включає системи матеріального та нематеріального заохочення, що мотивують працівників до досягнення кращих результатів.
4. **Контроль і моніторинг:** систематичний збір і аналіз інформації про виробничі процеси, якість продукції та дотримання планових показників. Контроль допомагає виявляти відхилення від плану та вчасно коригувати роботу підприємства.
5. **Регулювання:** це процес оперативного втручання в хід виробництва для коригування відхилень від запланованих результатів. Регулювання може включати

зміну виробничих графіків, переналагодження обладнання або залучення додаткових ресурсів.

6. Управління якістю: процес забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам і вимогам. Управління якістю включає контроль на всіх етапах виробництва, сертифікацію продукції та вдосконалення виробничих процесів [2, с. 13].

Основною метою є забезпечення ефективного виробничого процесу, що призводить до випуску якісної продукції з найменшими витратами ресурсів та у встановлені терміни. Управління виробництвом також повинно сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Така система дозволяє мінімізувати втрати, покращувати якість продукції, підвищувати задоволеність клієнтів і забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Цілі системи управління виробництвом спрямовані на забезпечення ефективності всіх виробничих процесів, що дозволяє підприємству функціонувати на високому рівні продуктивності та якості. Основними цілями такої системи є:

1. Підвищення продуктивності: одна з ключових цілей системи управління виробництвом — забезпечити максимальну продуктивність підприємства при оптимальному використанні ресурсів. Це включає ефективне використання обладнання, матеріалів та робочої сили.

2. Покращення якості продукції: система управління виробництвом має на меті підтримувати високі стандарти якості продукції. Це досягається за рахунок впровадження систем контролю якості та управління процесами виробництва, що дозволяють знижувати кількість дефектів і підвищувати конкурентоспроможність.

3. Зниження витрат: управління виробництвом прагне мінімізувати витрати на виробничі процеси через оптимізацію використання матеріалів, енергії та трудових ресурсів, а також зменшення часу на виконання окремих операцій.

4. Скорочення термінів виробництва: швидка й ефективна реалізація замовлень є важливою конкурентною перевагою. Система управління

виробництвом прагне скоротити цикл виробництва, щоб задовольнити попит споживачів у короткі терміни, не втрачаючи при цьому якості.

5. Гнучкість у реагуванні на зміни ринку: ще одна важлива мета — це здатність системи управління швидко адаптуватися до змін у вимогах ринку, нових технологій чи економічних умов. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та швидко реагувати на потреби клієнтів.

6. Раціональне управління запасами: управління запасами сировини, напівфабрикатів і готової продукції є важливим аспектом системи. Метою є мінімізація надлишкових запасів, що можуть призвести до збільшення витрат, та забезпечення достатньої кількості матеріалів для безперебійного виробничого процесу.

7. Оптимізація логістичних процесів: ефективне управління ланцюгами поставок і постачанням матеріалів є важливою частиною загальної стратегії. Мета полягає в забезпеченні вчасного отримання ресурсів і своєчасної доставки продукції до клієнта.

8. Підвищення мотивації та продуктивності працівників: система управління виробництвом має сприяти поліпшенню умов праці, стимулюванню персоналу до підвищення продуктивності та залученню до досягнення загальних цілей підприємства [3, с. 330].

Таким чином, цілі системи управління виробництвом включають не лише максимізацію ефективності, але й забезпечення гнучкості, якості та конкурентоспроможності підприємства.

Функції системи управління виробництвом відображають ключові завдання, які необхідно виконувати для ефективно організації та координації виробничого процесу. Вони забезпечують належне планування, контроль і регулювання всіх виробничих операцій. Основні функції системи управління виробництвом включають:

1. Планування виробництва:

- Розробка планів виробництва, що охоплюють коротко-, середньо- і довгострокові періоди.

- Прогнозування попиту на продукцію, визначення необхідних ресурсів, обсягів та термінів виробництва.

- Планування завантаженості обладнання та персоналу для забезпечення безперебійної роботи.

2. Організація виробничого процесу:

- Створення структури виробничого процесу: розподіл завдань, призначення відповідальних за різні етапи виробництва.

- Забезпечення належної взаємодії між підрозділами підприємства та робітниками для оптимальної реалізації планів.

- Управління виробничими ресурсами (матеріали, обладнання, людські ресурси) для досягнення максимальних результатів.

3. Управління запасами:

- Контроль запасів сировини, матеріалів та готової продукції для підтримання безперервності виробничого процесу.

- Оптимізація запасів для уникнення надлишків чи дефіциту, що може вплинути на ефективність виробництва.

4. Контроль за виконанням виробничих планів:

- Постійний моніторинг виконання виробничих завдань відповідно до встановлених планів та графіків.

- Виявлення можливих відхилень або проблем на різних етапах виробничого процесу та їх своєчасне усунення.

- Оцінка якості виконання завдань та ефективності використання ресурсів.

5. Регулювання виробничих процесів:

- Оперативне втручання у виробничий процес для коригування відхилень від плану.

- Адаптація виробничих процесів до змін ринкових умов або внутрішніх факторів (поломки обладнання, зміни в постачанні матеріалів).

- Впровадження заходів для покращення виробничої діяльності: оновлення обладнання, оптимізація технологій.

6. Мотивація персоналу:

- Створення умов для залучення та мотивації працівників до виконання виробничих завдань.

- Впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості роботи.

- Підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників для кращого виконання виробничих функцій.

7. Управління якістю продукції:

- Забезпечення відповідності продукції стандартам якості та вимогам клієнтів.

- Впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробничого циклу для зниження браку та підвищення конкурентоспроможності продукції.

- Постійне вдосконалення виробничих процесів і впровадження інновацій для покращення якості.

8. Аналіз і оцінка ефективності виробничих процесів:

- Регулярний аналіз виробничих показників (продуктивність, витрати, ефективність).

- Оцінка економічної ефективності використання ресурсів і досягнення виробничих цілей.

- Виявлення можливостей для вдосконалення процесів і зниження витрат на виробництво [4, с. 199].

Таким чином, функції системи управління виробництвом забезпечують комплексний підхід до організації, контролю та вдосконалення виробничих процесів для досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства.

1.2 Методологічні підходи до організації управління виробничими процесами

Підходи до організації управління виробничими процесами можна розглядати з точки зору класичних та сучасних моделей управління, технологічних інновацій і стратегічних методів. Кожен з цих підходів має свої особливості, які варто розкрити більш детально, враховуючи їхню еволюцію та вплив на ефективність виробництва.

Початкові теоретичні основи управління були закладені в межах наукового управління, яке розробив Фредерік Тейлор на початку XX століття. Його підхід орієнтувався на максимізацію продуктивності через стандартизацію роботи, поділ праці та впровадження спеціалізованого менеджменту. Тейлор запропонував аналізувати та оптимізувати кожен крок робочого процесу, прагнучи підвищити ефективність праці робітників та зменшити втрати часу [5, с. 75].

Інший класичний підхід — адміністративне управління — було розроблено Анрі Файолем. Файоль виділив п'ять основних функцій управління: планування, організацію, координацію, мотивацію і контроль. Цей підхід орієнтований на те, щоб забезпечити структуровану і передбачувану роботу підприємства, де кожен працівник чітко виконує свої функції в межах певних ієрархічних відносин.

Макс Вебер, зі свого боку, запропонував бюрократичний підхід до управління, який ґрунтується на суворій ієрархії, формалізованих правилах та процедурах, чітких обов'язках і ролях працівників. Вебер вважав, що така структура забезпечує стабільність та передбачуваність у роботі організацій, що особливо важливо для великих промислових підприємств.

З розвитком економіки і технологій виникли нові підходи до управління, які адаптуються до змін у виробничому середовищі та спрямовані на підвищення ефективності через оптимізацію ресурсів. Ощадливе виробництво (Lean Production) є одним із найпоширеніших сучасних методів. Цей підхід базується на усуненні втрат, таких як надмірне виробництво, зайві запаси, непотрібні дії і час очікування. Lean Production зосереджується на створенні потоку цінності, де кожен етап

виробничого процесу приносить користь кінцевому продукту. Основним інструментом в цьому підході є концепція безперервного вдосконалення, відома як Kaizen, яка передбачає постійну оптимізацію процесів [6, с. 150].

Інший важливий підхід — це виробництво за системою Just-in-Time (JIT). В основі цього підходу лежить ідея мінімізації запасів і виробництва продукції лише тоді, коли в цьому є потреба. Завдяки цьому можна зменшити витрати на зберігання сировини та готової продукції, а також уникнути перевиробництва. Система JIT вимагає високого рівня координації між постачальниками та виробництвом, оскільки будь-яка затримка у постачанні може призвести до зупинки виробничого процесу.

Теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC), розроблена Еліяху Голдраттом, є ще одним підходом, що фокусується на виявленні та усуненні "вузьких місць" у виробничому процесі. TOC підкреслює важливість оптимізації всього виробничого ланцюга, а не окремих його частин. За цією теорією, основний акцент робиться на тому, щоб знайти і усунути найбільш вузькі місця, які обмежують продуктивність підприємства, що призводить до підвищення ефективності всієї системи [7, с. 153].

Гнучке виробництво (Agile Manufacturing) є сучасною відповіддю на швидкі зміни ринкових умов. Цей підхід орієнтований на адаптивність і швидке реагування на нові вимоги замовників або ринку. Він передбачає створення високофункціональних команд, що здатні швидко перебудовувати процеси відповідно до нових вимог, зберігаючи при цьому високу якість продукції та послуг [7, с. 155].

Сучасне управління виробничими процесами неможливо уявити без технологічних інновацій. Одним з ключових інструментів управління є ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які забезпечують інтегроване управління всіма аспектами підприємства: від планування виробничих ресурсів до управління фінансами та персоналом. ERP-системи дозволяють автоматизувати ключові процеси, оптимізуючи використання ресурсів та покращуючи точність планування.

Окрім ERP, важливим фактором у сучасному управлінні є розвиток концепції

Індустрії 4.0. Вона передбачає використання цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, автоматизація і великі дані для створення «розумних» заводів, де всі процеси пов'язані й автоматизовані. Індустрія 4.0 сприяє підвищенню точності виробничих процесів, зменшенню людських помилок та оптимізації ресурсів.

Стратегічне управління виробничими процесами набуває все більшого значення. Одним з таких підходів є управління на основі процесів (Business Process Management, BPM). Це системний підхід, що передбачає постійний аналіз, моделювання і вдосконалення бізнес-процесів для підвищення їх ефективності та гнучкості. BPM допомагає забезпечити ефективне управління всіма процесами на підприємстві, а також інтеграцію їх між собою.

Ще одним важливим елементом сучасного управління є управління інноваціями. Це включає в себе впровадження нових технологій, процесів або продуктів, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко змінюваного ринку. Управління інноваціями передбачає постійний аналіз нових можливостей і адаптацію до змін у технологічному середовищі [8, с. 240].

Таким чином, управління виробничими процесами включає в себе комплекс підходів і методів, що відображають еволюцію управлінської думки — від класичних концепцій до сучасних технологій і стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств.

Методологічні підходи до управління виробничими процесами допомагають оптимізувати діяльність підприємства, підвищити його ефективність, зменшити втрати та підвищити якість продукції. Правильне використання цих підходів дозволяє підприємству адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможним.

1.3 Нормативно-правові основи регулювання виробничої діяльності

Нормативно-правові основи регулювання виробничої діяльності охоплюють широкий спектр правових норм, що встановлюють вимоги до організації виробничих процесів, прав працівників, охорони довкілля, а також економічної та технологічної діяльності підприємств. Вони забезпечують правову базу, яка визначає рамки діяльності підприємств та забезпечує їхню відповідність встановленим стандартам і нормам.

Одним із ключових напрямів є трудове законодавство, яке регулює відносини між роботодавцями і працівниками. Це включає закони про працю, які визначають тривалість робочого часу, умови оплати праці, питання охорони праці, а також забезпечення безпеки працівників на виробництві. Колективні договори на рівні підприємств також відіграють важливу роль, оскільки встановлюють додаткові умови праці та соціальні гарантії для працівників. Особливої уваги заслуговує законодавство щодо охорони праці, яке покладає на роботодавців обов'язок забезпечувати безпечні умови праці, а також запобігати нещасним випадкам і професійним захворюванням [10, с. 257].

Екологічне законодавство є ще одним важливим аспектом, який регулює виробничу діяльність. Воно передбачає захист навколишнього середовища від негативного впливу виробництва, включаючи обмеження щодо викидів забруднювальних речовин у повітря, воду та ґрунт. Важливе місце займає утилізація та переробка відходів, що є частиною зобов'язань підприємств у контексті екологічної безпеки. Підприємства також повинні проводити оцінку впливу своїх виробничих процесів на довкілля, щоб мінімізувати екологічні ризики.

Економічне законодавство встановлює правила, що регулюють фінансові та податкові аспекти діяльності підприємств. Воно включає податкове законодавство, що вимагає від підприємств сплати податків на прибуток, екологічних зборів та інших фінансових зобов'язань. Антимонопольне законодавство спрямоване на запобігання монополізації ринку і сприяння розвитку конкуренції. Законодавство

про зовнішньоекономічну діяльність регулює питання імпорту, експорту та митних зборів, що мають важливе значення для виробничих підприємств, що працюють на міжнародних ринках.

Стандартизація та сертифікація є ще однією важливою складовою регулювання виробничої діяльності. Законодавство в цій сфері визначає вимоги до якості та безпеки продукції, що виробляється. Технічні регламенти встановлюють обов'язкові стандарти, які повинні виконувати підприємства. Процес сертифікації продукції забезпечує відповідність продукції державним стандартам, тоді як метрологія зобов'язує підприємства дотримуватися точності вимірювань у виробничих процесах [11, с. 99].

Законодавство про інноваційну діяльність сприяє розвитку нових технологій та науково-дослідних розробок. Патентне право, яке захищає інтелектуальну власність підприємств, стимулює інновації та впровадження нових технологій у виробничі процеси. Підтримка інновацій також включає податкові пільги та інші державні стимули для підприємств, що впроваджують нові технологічні рішення.

Міжнародні стандарти та договори також є важливими для виробничих підприємств, особливо тих, що працюють на міжнародному рівні. Міжнародні стандарти, такі як ISO 9001 для управління якістю або ISO 14001 для екологічного менеджменту, забезпечують відповідність продукції та процесів вимогам глобальних ринків. Крім того, митні угоди та угоди про вільну торгівлю визначають правила експорту та імпорту, що мають безпосередній вплив на зовнішньоекономічну діяльність виробничих підприємств.

Таким чином, нормативно-правові основи регулювання виробничої діяльності формують комплексну систему вимог, що охоплюють трудові, екологічні, економічні та технологічні аспекти діяльності підприємств. Ці норми створюють правову базу для ефективної та безпечної роботи підприємств, сприяючи їхньому розвитку та забезпечуючи дотримання прав працівників і охорону навколишнього середовища.

Метою нормативно-правового регулювання виробничої діяльності є забезпечення правових умов для стабільного та ефективного функціонування підприємств. Основні завдання такого регулювання включають:

1. Захист інтересів працівників та підприємств: встановлення правових гарантій для забезпечення безпеки праці, справедливої оплати, умов праці та соціального захисту.
2. Дотримання стандартів якості та безпеки продукції: регулювання виробничих процесів з метою контролю якості продукції, що випускається, а також відповідності санітарним, екологічним та технічним вимогам.
3. Забезпечення сталого розвитку: нормативно-правові акти спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля, зокрема через впровадження екологічних стандартів і правил.
4. Регулювання економічних відносин: правове врегулювання відносин між учасниками виробничого процесу (постачальниками, замовниками, конкурентами) для забезпечення чесної конкуренції та захисту від недобросовісних практик.
5. Забезпечення державного контролю та нагляду: держава через систему нормативно-правових актів визначає правила контролю за дотриманням стандартів, ліцензуванням виробничої діяльності, оподаткуванням та іншими аспектами [16].

Нормативно-правові акти, які регулюють виробничу діяльність, складають правову основу для функціонування підприємств у різних сферах. Основні категорії таких актів включають:

1. Конституція України - основний закон, що визначає загальні принципи правового регулювання в країні, включаючи права та обов'язки громадян, що стосуються трудової діяльності.
2. Кодекси:
 - Кодекс законів про працю України: Регулює трудові відносини, права та обов'язки працівників і роботодавців, питання охорони праці.

– Цивільний кодекс України: Визначає загальні принципи договірних відносин, зобов'язань, прав і обов'язків сторін у бізнесі.

– Господарський кодекс України: Регулює підприємницьку діяльність, включаючи створення, функціонування та ліквідацію підприємств.

3. Законодавчі акти:

– Закон України «Про охорону праці»: Встановлює вимоги до забезпечення безпеки праці, охорони здоров'я працівників, а також відповідальності за порушення норм.

– Закон України «Про екологічний контроль»: Регулює питання екологічної безпеки виробництв і контролю за дотриманням екологічних стандартів.

– Закон України «Про стандартизацію»: Визначає принципи створення, застосування та контролю стандартів, що впливають на якість продукції та послуг.

4. Підзаконні акти:

– Постанови Кабінету Міністрів України, що деталізують норми законодавства, зокрема в сферах охорони праці, екології, регулювання господарської діяльності.

– Накази Міністерства охорони здоров'я та інших органів, що визначають санітарно-епідеміологічні норми, правила безпеки тощо.

5. Нормативні документи:

– Державні стандарти (ДСТУ), які визначають вимоги до якості продукції та процесів, що впливають на виробництво.

– Інструкції та рекомендації, що видаються профільними міністерствами та відомствами для регулювання специфічних аспектів виробництв.

6. Міжнародні угоди та договори: Включають міжнародні стандарти

(наприклад, ISO), угоди щодо охорони праці, екології, прав людини, які Україна підписала і ратифікувала.

Ці акти формують правове середовище, яке забезпечує ефективну та безпечну виробничу діяльність, захищає права працівників і підприємств, а також сприяє розвитку економіки в цілому.

Отже, нормативно-правове регулювання забезпечує правову основу для розвитку виробництва, сприяє дотриманню законів, стандартів та забезпечує баланс інтересів різних учасників економічної діяльності.

Висновки до розділу 1

Методологічні підходи до організації управління виробничими процесами, зокрема, системний, процесний і ситуаційний підходи, сприяють інтеграції різних функцій управління, забезпечують гнучкість у прийнятті рішень та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Важливість цих підходів полягає у їхній здатності формувати ефективні стратегії управління, що відповідають конкретним умовам та потребам підприємства.

Значну роль у забезпеченні стабільності та законності виробничої діяльності відіграє нормативно-правове регулювання, яке встановлює правові рамки для функціонування підприємств. Нормативно-правові основи регулювання виробничої діяльності сприяють захисту інтересів усіх учасників процесу, дотриманню стандартів якості, безпеки праці, а також екологічної безпеки. Це дозволяє створювати правове середовище, що сприяє розвитку виробництв, впровадженню нових технологій і підтримці соціальної відповідальності підприємств.

Таким чином, ефективне управління виробництвом вимагає комплексного підходу, що поєднує в собі системність, адаптивність до умов зовнішнього середовища та дотримання нормативно-правових вимог. Це дозволяє не лише підвищувати продуктивність і якість виробництв, але й забезпечувати їхню сталу конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» та основні види його діяльності.

ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» - це один з найпотужніших виробників рослинних олій в Україні. На даний час підприємство входить до числа найбільших виробників соняшникової олії в Україні. Також ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» займає перше місце в Україні з виробництва та експорту високоолеїнової соняшникової олії, та має високий експортний потенціал – підприємство експортує свою продукції у більш ніж 50 країн світу.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

Характеристика	Дані
1	2
Повна назва організації	Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат»
Юридична форма	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)
Місце знаходження	м. Вінниця, Україна
Рік створення	1950-ті роки
Основні види діяльності	Виробництво та переробка рослинних олій, маргаринава продукція, майонез
Виробничі потужності	Переробка кількох сотень тисяч тонн олійних культур на рік
Технології	Сучасні технології, енергоефективність, екологічні стандарти
Основні ринки збуту	Внутрішній ринок України, експорт до країн ЄС, Азії та Африки
Конкурентні переваги	Висока якість продукції, сучасне обладнання, екологічність виробництва

1	2
Структура управління	Наглядова рада, правління, фінансово економічний відділ, виробничі підрозділи
Сертифікація	Впровадження системи ISO, HACCP
Кількість працівників на підприємстві	891

Основні та додаткові види діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» включають виробництво рослинних олій, що охоплює переробку соняшнику, сої та інших олійних культур, а також виготовлення соняшникової, соєвої та рапсової олії. Іншим основним напрямком є виробництво маргаринової продукції, що включає виготовлення маргаринів для харчової промисловості та кінцевих споживачів. Компанія також займається виробництвом майонезу та соусів, пропонуючи різноманітні види цих продуктів на основі олії. У процесі переробки та рафінації олій комбінат очищає олію шляхом рафінації, дезодорації та гідрогенізації, щоб отримати продукцію високої якості. Експорт олійно-жирової продукції на міжнародні ринки, такі як Європейський Союз, Азія та Африка, також є важливою складовою діяльності підприємства.

Серед додаткових видів діяльності можна виділити виробництво мила та побутової хімії, яке передбачає виготовлення мила та інших супутніх продуктів з жирів і олій. Компанія також виготовляє кормові добавки, використовуючи відходи від виробництва олії для створення кормів. Впровадження енергоефективних та екологічних технологій допомагає зменшити споживання енергії та мінімізувати витрати. Підприємство надає послуги з переробки сировини, пропонуючи переробку олійних культур для інших компаній на замовлення. Крім того, комбінат організовує транспортування та логістику для поставок продукції як на внутрішні, так і на міжнародні ринки.

Отже, що основна діяльність ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» це виробництво та переробка олійних культур, таких як соняшник і соя. Компанія

спеціалізується на виробництві різних видів рослинної олії (соняшникової, соєвої, рапсової), які використовують як у харчовій промисловості, так і для побутових потреб. Також приділяється велика увага якості своєї продукції, використовуючи сучасні технології очищення та обробки олії (рафінація, дезодорація). Це дозволяє виробляти продукцію, яка відповідає високим стандартам якості та безпеки, затребувану як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Загалом, комбінат є одним із провідних виробників олійно-жирової продукції в Україні, і його діяльність є важливою частиною агропромислового сектора.

ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» використовує сучасні технології для забезпечення високої якості продукції та ефективності виробничих процесів. У процесі переробки олійних культур застосовуються технології пресування та екстракції, що дозволяють максимально вилучати олію з насіння соняшнику, сої та ріпаку. Для покращення якості продукції використовується процес рафінації, який включає гідратацію, нейтралізацію, відбілювання та дезодорацію, що забезпечує отримання чистої та високоякісної олії.

У виробництві маргарину та кулінарних жирів застосовується гідрогенізація для зміни консистенції жирів, а також емульгування, що забезпечує однорідну структуру продуктів. Виробництво майонезів і соусів включає гомогенізацію для отримання гладкої текстури та пастеризацію, яка забезпечує безпеку продукції та тривалий термін її зберігання.

На підприємстві впроваджено енергозберігаючі технології, зокрема використання енергоефективного обладнання та систем рекуперації тепла, що сприяє зниженню витрат на енергоресурси. Виробничі процеси автоматизовані за допомогою сучасних систем управління (SCADA), які дозволяють контролювати всі етапи виробництва в реальному часі, знижуючи вплив людського фактору та підвищуючи продуктивність.

ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» приділяє значну увагу забезпеченню високої якості своєї продукції. На підприємстві впроваджено сучасні системи контролю якості, що охоплюють усі етапи виробництва — від відбору

сировини до перевірки готової продукції. Особлива увага приділяється відповідності продукції міжнародним стандартам, що підтверджується наявністю сертифікатів якості.

Підприємство працює відповідно до вимог стандартів ISO 22000 (система управління безпечністю харчових продуктів). Крім того, на виробництві впроваджено систему HACCP (аналіз ризиків і критичні точки контролю), яка забезпечує контроль за безпечністю продукції на всіх етапах технологічного процесу.

Власна акредитована лабораторія забезпечує постійний контроль якості сировини, напівфабрикатів і готової продукції. Використання сучасного обладнання дозволяє проводити широкий спектр аналізів, зокрема фізико-хімічних і мікробіологічних показників. Завдяки цьому продукція підприємства відповідає як національним, так і міжнародним стандартам, що дозволяє успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Дотримання високих стандартів якості дозволяє ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» утримувати довіру споживачів і партнерів, а також зміцнювати свою позицію на ринку харчової промисловості.

ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» має широке коло партнерів як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном. Підприємство активно експортує свою продукцію до країн Азії, таких як Японія та Південна Корея, а також до Австралії. Крім того, компанія розвиває зв'язки з ринками Північної та Південної Америки. Це доведено до високого рівня інтеграції підприємства у світову торгівлю, зокрема у виробництві рослинної олії, що є основним продуктом комбінату. Тобто, серед партнерів можна виділити іноземні компанії, які купують продукцію для експорту, та підприємства які ведуть діяльність в галузі сертифікації та контролю якості, зокрема тих, що допомагають забезпечити відповідність міжнародним стандартам.

Аналіз організаційної структури ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» можна зробити на основі її загальних характеристик та принципів

функціонування. Така структура, як правило, базується на класичній ієрархічній моделі, яка забезпечує ефективне управління великим підприємством.

На ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» діє лінійна структура управління, основою якої є вертикальна підпорядкованість управлінських ланок від нижчих до вищих рівнів. Така структура чітко реалізує принцип єдиноначальності: кожен підрозділ має керівника, наділеного повноваженнями для одноосібного керівництва підлеглими, зосереджуючи всі управлінські функції у своїх руках. Керівники нижчих рівнів підпорядковуються одному керівнику вищого рівня, і вищий орган управління не має права напряду давати вказівки підлеглим, оминаючи їхнє місце лише керівника. Лінійна структура характеризується виключно вертикальними зв'язками.

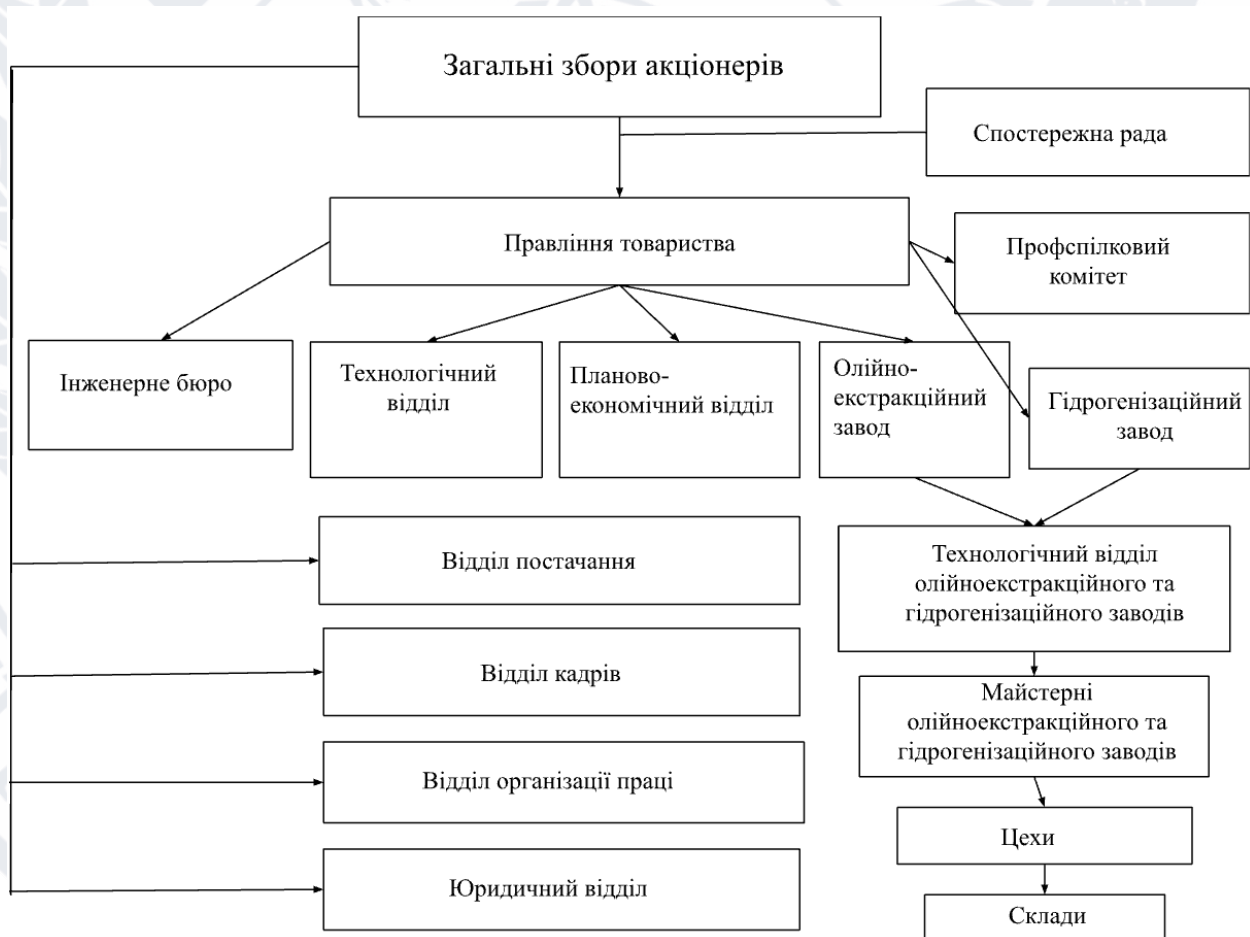


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

Наведена організаційна структура підприємства має лінійно-функціональну форму. Це означає, що є чітке розмежування лінійних (виробничих) підрозділів та функціональних (обслуговуючих) підрозділів. Лінійні підрозділи відповідають за виконання основних виробничих завдань, тоді як функціональні підрозділи забезпечують необхідну підтримку для їх успішної реалізації.

Ключовими елементами структури виступають:

- Загальні збори акціонерів - вищий орган управління, який визначає стратегічні напрямки розвитку підприємства.
- Спостережна рада - контролює діяльність правління, захищає інтереси акціонерів.
- Правління - вищий виконавчий орган, який приймає оперативні рішення щодо управління підприємством.
- Функціональні підрозділи - інженерне бюро, технологічний відділ, планово-економічний відділ, відділ постачання, відділ кадрів, відділ організації праці, юридичний відділ. Вони надають підтримку лінійним підрозділам в різних сферах діяльності.
- Лінійні підрозділи - олійно-екстракційний завод, гідрогенізаційний завод, цехи, склади. Безпосередньо займаються виробництвом продукції

Перевагами такої структури виступають чіткий розподіл обов'язків, оскільки кожен підрозділ має чітко визначені функції, що сприяє ефективному виконанню завдань. Гнучкість структури дозволяє вносити зміни та адаптуватися до нових умов. Крім того, концентрація відповідальності забезпечує те, що кожен підрозділ відповідає за свою ділянку роботи.

Отже, аналізуючи дані структури можна сказати, що в них відображені зв'язки ланок всіх рівнів, тому серед них можна відмітити чітку ієрархію та простоту.

Кадрова політика ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» спрямована на забезпечення високого рівня професійної підготовки працівників, їх мотивацію та створення сприятливих умов для розвитку персоналу. Основним напрямом є

професійний розвиток співробітників, що передбачає систематичне підвищення кваліфікації та здобуття нових знань і навичок. На підприємстві організовуються внутрішні тренінги, семінари, а також навчальні програми з залученням зовнішніх експертів і тренерів.

Працівникам надається можливість проходити курси підвищення кваліфікації, які орієнтовані на опанування сучасних технологій та методів роботи у сфері олійно-жирової промисловості. Особливу увагу приділяють управлінському персоналу, забезпечуючи їм доступ до програм з розвитку лідерських якостей, стратегічного планування та ефективного управління виробничими процесами.

Крім того, підприємство активно співпрацює з навчальними закладами для підготовки молодих спеціалістів. Студенти та випускники мають можливість проходити стажування на базі підприємства, що сприяє інтеграції теоретичних знань з практичними навичками. Важливою складовою кадрової політики є створення комфортних умов праці, соціальних гарантій та системи заохочень, що включає як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Усе це сприяє зростанню лояльності працівників та підвищенню ефективності роботи підприємства.

Таблиця 2.2 – Показники кадрової політики ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4
Кількість працівників	708	673	703
Кількість управлінського персоналу	150	140	145
Кількість виробничих працівників	500	470	485
Текучість кадрів (%)	7%	9%	8%
Середній вік працівників	40 років	41 рік	40 років
Частка працівників з вищою освітою (%)	65%	66%	68%

Кількість управлінського персоналу у 2021 році складала 150 осіб, у 2022 році скоротилася до 140, а в 2023 році зросла до 145 осіб. Це свідчить про певну

адаптацію управлінської структури. Кількість виробничих працівників також зменшувалася: з 500 осіб у 2021 році до 470 у 2022 році, але зросла до 485 у 2023 році. Це може вказувати на автоматизацію процесів або зменшення обсягів виробництва в окремі періоди.

Текучість кадрів зросла з 7% у 2021 році до 9% у 2022 році, але знизилася до 8% у 2023 році. Зростання у 2022 році може бути пов'язане з нестабільністю в економіці або внутрішніми проблемами на підприємстві. Середній вік працівників залишився стабільним на рівні 40–41 року, що свідчить про збалансовану кадрову політику.

Частка працівників з вищою освітою зросла з 65% у 2021 році до 68% у 2023 році. Це демонструє зростання кваліфікаційних вимог на підприємстві та акцент на підвищення якості кадрів. Водночас частка молодих спеціалістів (до 30 років) у 2022 році зменшилася до 18% порівняно з 20% у 2021 році. У 2023 році цей показник незначно зріс до 19%, однак темпи залучення молодих працівників залишаються низькими.

Таким чином, підприємство демонструє адаптацію до економічних умов, водночас стикаючись із викликами в залученні та утриманні молодих кадрів. Для покращення кадрової політики рекомендується збільшити залучення молодих спеціалістів через програми стажування та підвищення мотивації, знизити рівень текучості кадрів шляхом покращення умов праці, а також продовжувати інвестувати у підвищення кваліфікації працівників.

2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства.

Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства є важливим інструментом для аналізу його стану та прийняття управлінських рішень. Основна мета такого дослідження полягає в оцінці фінансового стану підприємства шляхом аналізу ключових показників, таких як прибутковість, ліквідність, платоспроможність і рентабельність. Це дозволяє визначити здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, ефективно використовувати ресурси та отримувати стабільний прибуток. Водночас аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності, що допомагає керівництву зосередитися на аспектах, які потребують покращення, або ж підтримувати ефективні рішення та стратегії.

Дослідження також сприяє аналізу динаміки розвитку підприємства через порівняння фінансових показників за різні періоди. Це дає змогу оцінити, як змінюється ефективність діяльності та виявити тенденції, що є основою для прогнозування майбутнього розвитку. Крім того, результати фінансово-економічного аналізу є ключовими для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зокрема щодо стратегічного планування, оптимізації витрат і розробки інвестиційних програм.

Результати дослідження також використовуються для формування фінансової звітності, яка надається зовнішнім користувачам, таким як акціонери, інвестори та кредитори. Це забезпечує прозорість діяльності підприємства та підвищує рівень довіри з боку партнерів. Важливим аспектом дослідження є оцінка ризиків, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози для фінансової стабільності підприємства та розробити заходи для їх мінімізації. Таким чином, фінансово-економічний аналіз сприяє стабільному функціонуванню підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Підприємство також активно розробляє та впроваджує різноманітні заходи для утримання своєї частки на ринку та розширення збутових каналів, залучаючи нових клієнтів.

Канали збуту та методи продажу, що використовуються підприємством, включають 82,2% продукції, виготовленої з давальницької сировини. Основна частина сировини постачається від контрагентів на давальницьких умовах, і, відповідно, збутом та продажем займаються самі замовники послуг з переробки.

Що стосується джерел сировини, їх доступності та динаміки цін: за 2022 рік 16,5% олійної сировини було придбано за власні кошти, а 83,5% надійшло на переробку на давальницьких умовах. Ринок олійної сировини характеризується високою конкуренцією. Динаміка цін на олійну сировину: у першому кварталі ціна складала 18 562 грн за 1 т, у другому кварталі – 13 350 грн, у третьому – 12 184 грн, а в четвертому кварталі сировина не придбавалась.

У 2022 році підприємства галузі працювали в надзвичайно складних умовах, що обумовлені воєнним станом в Україні, широкомасштабним вторгненням Росії, карантинними обмеженнями та змінами на світовому та внутрішньому олійному ринку. Різке зростання цін на соняшникову олію на внутрішньому ринку стало основним викликом, що вимагало оптимізації витрат підприємства в умовах підвищення вартості енергоресурсів та матеріальних складових виробництва.

З 24 лютого 2022 року олійно-жирова галузь, як і решта промисловості України, почала працювати в умовах воєнного стану. За даними Асоціації «Укроліяпром», у березні-квітні 2022 року до 70% потужностей з переробки соняшнику були зупинені через блокування портів, що унеможливило експорт соняшникової олії та шроту.

Відсутність доступу до морських портів змусила українську олійну галузь шукати нові шляхи збуту, зокрема переорієнтувавшись на залізничний транспорт. Це дозволило відновити експорт олії та шроту через країни ЄС, з подальшим постачанням до інших країн світу, зокрема через порти Польщі та країн Балтії.

Наслідком воєнних дій та зупинки частини переробних підприємств стало значне збільшення експорту соняшнику, що, за даними «Укроліяпром», зріс у 34 рази порівняно з 2021 роком. Ця тенденція може призвести до втрати міжнародних ринків для олії та шроту, зниження виробництва продукції з високою доданою вартістю, скорочення робочих місць та надходжень до бюджету. Продаж насіння соняшнику стимулює створення нових переробних підприємств у Європі, що створює додаткову конкуренцію для українських продуктів.

У вересні-грудні 2022 року конкуренція за насіння соняшнику серед переробних підприємств і експортерів зростає. Однак завдяки роботі «зернового коридору» вдалося відновити експорт олії через глибоководні порти, а також суттєво збільшити експорт шроту. Натомість, галузь зіткнулась з новою проблемою – ударами по енергетичній інфраструктурі, що вимагало пошуку альтернативних шляхів забезпечення безперебійного постачання електроенергії для виробництва.

Аналіз динаміки показників виробничої діяльності дозволяє глибше зрозуміти фінансовий стан, ефективність використання ресурсів, продуктивність та рентабельність підприємства. Він допомагає оцінити, наскільки успішно підприємство керує своїми активами, основними засобами та капіталом. Наприклад, вартість активів дає уявлення про масштаби ресурсів, що знаходяться в розпорядженні компанії, та їх зміну з часом, тоді як власний капітал вказує на фінансову стійкість і незалежність від зовнішнього фінансування. Тому проведемо аналіз показників виробничої діяльності та їх динаміку, вони наведені в таблиці.

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки показників виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				2022-2021	2023-2022
1	2	3	4	5	6
Вартість активів, тис.грн	1994263,0	1792666,0	2937465,0	-201597,0	1144799,0
Середньорічна вартість основних засобів тис.грн	3439916,5	3385066,5	3160027,5	-54850,0	-225039,0

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість Власного капіталу тис.грн	3504795,5	540381,0	419500,0	-2964414,5	-120881,0
Реалізовано послуг тис.грн	1994263,0	1792666,0	2937465,0	-201597,0	1144799,0
Матеріальні витрати тис.грн	1410706,0	1526799,0	1796978,0	116093,0	270179,0
Собівартість реалізованих послуг тис.грн	1722103,0	1901664,0	2528291,0	179561,0	626627,0
Фондоозброєність	4858,64	5029,82	4495,06	171,18	-534,76
Фондовіддача	0,58	0,53	0,93	-0,05	0,40
Фондомісткість	1,72	1,89	1,08	0,16	-0,81
Оборотність основних зас обів	0,56	0,55	1,08	-0,01	0,53

Аналіз динаміки показників виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» за період 2021-2023 років свідчить про зміну якості фінансових і виробничих показників підприємства. У 2022 році вартість активів знизилася на 201 597,0 тис. грн (-10,1%) порівняно з 2021 роком, що може свідчити про зменшення інвестиційної активності або зниження рентабельності. Проте, у 2023 році спостерігалось значне зростання вартості активів на 1 144 799,0 тис. грн (+63,9%), що вказує на відновлення та зростання виробничого потенціалу.

Середньорічна вартість основних засобів демонструвала поступове зниження: у 2022 році на 54 850,0 тис. грн (-1,6%), а в 2023 році — ще на 225 039,0 тис. грн (-6,6%). Це може свідчити про вибуття або знос основних фондів. Середньорічна вартість власного капіталу різко знизилася у 2022 році на 2 964 414,5 тис. грн (-84,6%), що вказує на можливі фінансові труднощі. У 2023 році зниження сповільнилося, але все ще залишалося значним (-120 881,0 тис. грн, -22,4%).

Обсяг реалізованих послуг у 2022 році зменшився на 201 597,0 тис. грн (-10,1%), однак у 2023 році відбулося значне зростання на 1 144 799,0 тис. грн (+63,9%), що свідчить про відновлення попиту або покращення виробничих процесів. Матеріальні витрати у 2022 році зросли на 116 093,0 тис. грн (+8,2%), а в

2023 році збільшилися ще на 270 179,0 тис. грн (+17,7%), що може бути наслідком інфляційного впливу або розширення виробництва.

Собівартість реалізованих послуг також мала тенденцію до зростання: у 2022 році на 179 561,0 тис. грн (+10,4%), а в 2023 році — ще на 626 627,0 тис. грн (+32,9%). Зміни у фондоозброєності свідчать про зростання у 2022 році на 171,18 тис. грн/чол (+3,5%), але в 2023 році цей показник знизився на 534,76 тис. грн/чол (-10,6%), що може свідчити про скорочення чисельності персоналу або зменшення вартості основних засобів на одного працівника.

Фондовіддача у 2022 році погіршилася на 0,05 (-8,6%), але в 2023 році різко зросла на 0,40 (+75,5%), що вказує на ефективніше використання основних засобів. Фондомісткість мала зворотну динаміку: зростання у 2022 році на 0,16 (+9,3%) і значне зниження у 2023 році на 0,81 (-42,9%). Оборотність основних засобів майже не змінилася у 2022 році (-0,01), але в 2023 році зросла на 0,53 (+96,4%), що свідчить про прискорення обороту активів.

Загалом, 2022 рік характеризується погіршенням основних фінансових показників, але 2023 рік демонструє суттєве відновлення, зокрема зростання обсягів реалізації послуг, підвищення фондовіддачі та покращення оборотності основних засобів, що свідчить про стабілізацію та покращення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз показників рентабельності є необхідним для комплексного розуміння фінансового стану підприємства, його конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсів. Він надає цінну інформацію для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного зростання та підвищення прибутковості. Проведемо аналіз показників, наведених в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз динаміки показників рентабельності ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				2022- 2021	2023- 2022
Рентабельність витрат	11,2%	-2,2%	34,7%	-13,5%	36,9%
Рентабельність продажу	5,2%	8,6%	3,0%	3,4%	-5,6%
Рентабельність основних фондів	2,9%	4,7%	3,3%	1,8%	-1,5%
Рентабельність виробництва	2,5%	4,1%	3,1%	1,6%	-1,0%
Рентабельність власного капіталу	5,5%	6,5%	5,7%	1,0%	-0,8%

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» за період 2021-2023 років дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами та прибутковість діяльності підприємства. Рентабельність витрат у 2021 році становила 11,2%, що свідчить про позитивну віддачу від витрат. Однак у 2022 році цей показник впав до -2,2%, що вказує на збитковість діяльності або зростання витрат, які перевищували доходи. У 2023 році рентабельність витрат суттєво зросла до 34,7%, що демонструє ефективне управління витратами та підвищення прибутковості, з відхиленням у +36,9% порівняно з попереднім роком.

Рентабельність продажу зросла з 5,2% у 2021 році до 8,6% у 2022 році, що вказує на зростання операційної ефективності. Проте, в 2023 році вона знизилася до 3,0%, що може бути результатом зростання собівартості або зниження маржі на реалізовану продукцію. Рентабельність основних фондів також мала позитивну динаміку у 2022 році, зрісши з 2,9% до 4,7%, що свідчить про ефективніше використання основних засобів. Але у 2023 році цей показник знизився до 3,3%, що може вказувати на зменшення прибутковості від використання основних фондів.

Рентабельність виробництва показала схожу динаміку: зростання з 2,5% у 2021 році до 4,1% у 2022 році, але зниження до 3,1% у 2023 році, що свідчить про певне погіршення ефективності виробничих процесів. Рентабельність власного

капіталу в 2021 році становила 5,5% і зросла до 6,5% у 2022 році, що вказує на підвищення віддачі на вкладений капітал. У 2023 році цей показник знизився до 5,7%, що свідчить про незначне зменшення прибутковості власного капіталу.

Загалом, аналіз показує, що у 2022 році підприємство досягло покращення за більшістю показників рентабельності, незважаючи на тимчасову збитковість витрат. Проте, у 2023 році деякі показники, такі як рентабельність продажу, основних фондів і виробництва, знизилися, що вказує на необхідність подальшої оптимізації діяльності та пошуку шляхів підвищення ефективності для збереження стабільного рівня прибутковості.

Далі проаналізуємо показники оборотності активів.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників оборотності активів ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				2022- 2021	2023- 2022
Валовий прибуток, тис.грн	193734	-42441	877712	-236175,0	920153,0
Операційний прибуток, тис.грн	29247	142778	498756	113531,0	355978,0
Коефіцієнт оборотності активів	0,96	1,04	1,16	0,1	0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,67	16,87	13,74	9,2	-3,1
Тривалість обороту запасів, днів	142,40	78,48	62,09	-63,9	-16,4
Операційні витрати, тис.грн	106082	149935	357337	43853,0	207402,0

У 2021 році валовий прибуток склав 193 734 грн, але вже у 2022 році він став від'ємним (-42 441 грн), що свідчить про збитковість підприємства в цей період. Відновлення відбулося в 2023 році, коли валовий прибуток досяг 877 712 грн, що є значним позитивним зростанням в порівнянні з попередніми роками (+920 153 грн). Це свідчить про покращення фінансових результатів та підвищення ефективності виробничих процесів.

Операційний прибуток також демонструє зростання. У 2021 році він складав 29 247 грн, у 2022 році збільшився до 142 778 грн, що свідчить про позитивну динаміку у операційній діяльності. У 2023 році операційний прибуток виріс до 498

756 грн, що на 355 978 грн більше, ніж у 2022 році, вказуючи на значне покращення операційної ефективності.

Коефіцієнт оборотності активів у 2021 році був 0,96, у 2022 році збільшився до 1,04, а в 2023 році — до 1,16, що свідчить про покращення ефективності використання активів підприємства для генерування доходу. Зростання коефіцієнта оборотності на 0,1 в обох роках означає, що підприємство ставало все ефективнішим у використанні своїх ресурсів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує зниження за останні два роки. У 2021 році цей коефіцієнт становив 7,67, що вказує на хорошу швидкість обертання дебіторської заборгованості. У 2022 році він підвищився до 16,87, що означає значне скорочення часу, необхідного для збору заборгованості. Однак у 2023 році цей показник знизився до 13,74, що вказує на зменшення ефективності в управлінні дебіторською заборгованістю.

Тривалість обороту запасів значно знизилася з 142,4 днів у 2021 році до 78,48 днів у 2022 році, що є позитивною тенденцією, оскільки підприємство стало швидше обертати свої запаси. У 2023 році цей показник зменшився до 62,09 днів, що свідчить про ще більше поліпшення ефективності в управлінні запасами.

Операційні витрати підприємства значно зросли протягом аналізованого періоду. У 2021 році вони становили 106 082 грн, у 2022 році зросли до 149 935 грн, а в 2023 році — до 357 337 грн, що на 207 402 грн більше порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про збільшення виробничих витрат або необхідність вкладень у розвиток виробництва.

Загалом, аналіз показників свідчить про поступове покращення фінансових результатів підприємства у 2023 році після негативних трендів у 2022 році. Основні позитивні зміни стосуються прибутковості, ефективності використання активів та запасів. Однак зростання операційних витрат та зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості вимагають уваги для подальшого удосконалення управління витратами та заборгованістю.

Тепер проведемо аналіз узагальнюючих показників.

Таблиця 2.6 - Узагальнюючі показники ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				2022-2021	2023-2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	1915837	1859223	3406003	-56614	1546780
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	1722103	1901664	2528291	179561	626627
Валовий прибуток, тис.грн	193734	-42441	877712	-236175	920153
Адміністративні витрати, тис.грн	41308	38063	47264	-3245	9201
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	29247	142778	498756	113531	355978
Фінансові витрати, тис.грн	143123	44499	388307	-98624	343808
Чистий фінансовий результат, тис.грн	100156	160130	102914	59974	-57216

Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році становив 1 915 837 грн, у 2022 році зменшився до 1 859 223 грн, що є спадом на 56 614 грн. Це свідчить про деяке зниження обсягів реалізації продукції в порівнянні з 2021 роком. Однак у 2023 році чистий дохід різко зріс до 3 406 003 грн, що на 1 546 780 грн більше, ніж у 2022 році, що свідчить про суттєве збільшення обсягів продажів та покращення фінансових результатів.

Собівартість реалізованої продукції також змінилася у відповідності до динаміки доходів. У 2021 році вона становила 1 722 103 грн, у 2022 році зросла до 1 901 664 грн, що на 179 561 грн більше. В 2023 році собівартість значно зросла до 2 528 291 грн, що на 626 627 грн більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про зростання витрат на виробництво продукції, яке могло бути пов'язане з підвищенням цін на сировину, енергоносії або інші фактори.

Валовий прибуток у 2021 році становив 193 734 грн, що є позитивним показником. Проте, в 2022 році валовий прибуток став від'ємним (-42 441 грн), що

свідчить про збитковість виробничої діяльності. В 2023 році ситуація покращилася, і валовий прибуток склав 877 712 грн, що є значним відновленням зростання на 920 153 грн порівняно з попереднім роком.

Адміністративні витрати у 2021 році склали 41 308 грн, у 2022 році зменшилися до 38 063 грн, що є зниженням на 3 245 грн. У 2023 році адміністративні витрати знову збільшилися до 47 264 грн, що на 9 201 грн більше, ніж у попередньому році, вказуючи на зростання витрат на управлінські потреби.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 році становив 29 247 грн, у 2022 році зріс до 142 778 грн, що є позитивною динамікою (+113 531 грн). У 2023 році цей показник досяг 498 756 грн, що є значним зростанням на 355 978 грн порівняно з попереднім роком, що свідчить про покращення операційної ефективності.

Фінансові витрати в 2021 році склали 143 123 грн, у 2022 році знизилися до 44 499 грн, що на 98 624 грн менше. Однак у 2023 році фінансові витрати різко зросли до 388 307 грн, що на 343 808 грн більше, ніж у 2022 році. Це вказує на значне збільшення витрат, ймовірно, через зміну умов фінансування чи підвищення процентних ставок за кредитами.

Чистий фінансовий результат у 2021 році становив 100 156 грн, у 2022 році він зріс до 160 130 грн, що є покращенням на 59 974 грн. У 2023 році чистий фінансовий результат знизився до 102 914 грн, що на 57 216 грн менше порівняно з 2022 роком, вказуючи на зменшення прибутковості через високі фінансові витрати.

Загалом, підприємство продемонструвало значне покращення фінансових результатів у 2023 році порівняно з 2022 роком, зокрема за рахунок зростання доходів від реалізації продукції та операційного прибутку. Однак зростання собівартості, адміністративних витрат і фінансових витрат потребує уваги для подальшого вдосконалення управлінських стратегій і підвищення ефективності діяльності.

Проведемо аналіз структури собівартості продукції ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» за 2021-2023 роки, це допоможе оцінити зміни в основних складових витрат підприємства.

Таблиця 2.7 - Структура собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				2022-2021	2023-2022
Матеріальні затрати, тис.грн	1410706	1526799	1796978	116093	270179
Витрати на оплату праці, тис.грн	114957	97546	128620	-17411	31074
Амортизація, тис.грн	160952	159469	166720	-1483	7251
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	92894	48323	283071	-44571	234748
Інші операційні витрати, тис.грн	169029	210961	610311	41932	399350

Матеріальні затрати є основною складовою собівартості продукції. У 2021 році вони становили 1 410 706 грн, у 2022 році зросли до 1 526 799 грн, що є збільшенням на 116 093 грн. У 2023 році матеріальні витрати знову зросли до 1 796 978 грн, що на 270 179 грн більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про збільшення витрат на сировину та матеріали, ймовірно, через зростання цін на сировину або збільшення обсягів виробництва.

Витрати на оплату праці у 2021 році становили 114 957 грн, у 2022 році знизились до 97 546 грн, що є зменшенням на 17 411 грн. Це може свідчити про скорочення чисельності працівників або зменшення заробітної плати. Проте, у 2023 році витрати на оплату праці зросли до 128 620 грн, що на 31 074 грн більше, ніж у 2022 році, що може бути пов'язано з підвищенням заробітних плат або зростанням кількості персоналу.

Амортизація у 2021 році складала 160 952 грн, у 2022 році зменшилась до 159 469 грн, що є незначним зниженням на 1 483 грн. В 2023 році амортизація зросла до 166 720 грн, що на 7 251 грн більше порівняно з попереднім роком, вказуючи на збільшення вартості основних засобів та устаткування, що потребують амортизації.

Відрахування на соціальні заходи у 2021 році становили 92 894 грн, у 2022 році знизились до 48 323 грн, що є зменшенням на 44 571 грн. Однак у 2023 році цей показник різко зріс до 283 071 грн, що на 234 748 грн більше, ніж у 2022 році. Це може свідчити про зміну умов соціального страхування або зростання соціальних виплат.

Інші операційні витрати у 2021 році становили 169 029 грн, у 2022 році зросли до 210 961 грн, що на 41 932 грн більше. У 2023 році ці витрати значно зросли до 610 311 грн, що є збільшенням на 399 350 грн порівняно з 2022 роком. Це свідчить про значне зростання інших витрат, які можуть включати адміністративні, маркетингові, збутові чи інші операційні витрати.



Рисунок 2.1 - Структура собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

На рисунку можемо побачити, що основну частину витрат займають матеріальні затрати – 60% та інші операційні витрати – 20%.

Загалом, структура собівартості свідчить про значне збільшення матеріальних затрат та інших операційних витрат протягом аналізованого періоду. Витрати на

оплату праці та соціальні відрахування зростали, що може бути пов'язано із змінами в трудових відносинах та соціальних політиках.

2.3 Аналіз ефективності управління виробничими процесами

Аналіз оцінки поточного стану системи управління виробництвом на підприємстві є важливим етапом для забезпечення його ефективної роботи. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління, визначити ключові переваги, які сприяють досягненню цілей підприємства, а також слабкі місця, що можуть гальмувати розвиток. Окрім цього, аналіз допомагає оцінити ефективність використання ресурсів, таких як матеріали, обладнання та людський потенціал, а також з'ясувати, наскільки виробничі процеси відповідають плановим показникам. Це важливо для виявлення причин відхилень та розробки заходів для їх усунення.

Аналіз також дозволяє оцінити адаптивність системи управління до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни попиту, впровадження нових технологій або законодавчі вимоги. Він сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства шляхом визначення аспектів виробничих процесів, які потребують оптимізації. На основі отриманих даних можна розробити стратегічні рішення, що забезпечать досягнення довгострокових цілей компанії. Регулярне проведення такого аналізу допомагає підприємству краще підготуватися до потенційних ризиків, забезпечити стабільність і сприяти його сталому розвитку. Для ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» це особливо важливо у контексті оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності управління.

Основні технологічні процеси ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» охоплюють весь цикл виробництва олії та жирів, починаючи від первинної обробки сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Першим етапом є первинна обробка сировини, яка включає очищення насіння соняшнику, ріпаку або сої від домішок за допомогою сит, магнітних сепараторів та іншого обладнання. Після

цього сировина піддається сушінню для досягнення оптимального рівня вологості, що забезпечує кращі умови для зберігання та підвищує ефективність подальших виробничих процесів.

Наступним етапом є віджим олії, який може здійснюватися механічним способом за допомогою пресів. Це дозволяє отримати сиру нерафіновану олію. Для максимального вилучення олії з насіння використовується екстракція із застосуванням органічних розчинників, таких як гексан. Такий підхід дозволяє суттєво збільшити вихід олії з сировини.

Важливим процесом є очищення (рафінація) олії, яке включає кілька етапів. На стадії гідратації видаляються фосфатиди та інші домішки, що розчиняються у воді. Нейтралізація дозволяє усунути вільні жирні кислоти за допомогою лужних розчинів. Відбілювання здійснюється для видалення пігментів та інших забруднень, а дезодорація забезпечує усунення небажаних запахів і смаків шляхом пропускання пари через олію під вакуумом.

Для виробництва жирів і маргаринів застосовуються спеціальні технології. Гідрогенізація передбачає насичення рідких жирних кислот воднем, що дозволяє отримувати тверді жири. Інтерестерифікація змінює структуру жирів без гідрогенізації, що покращує їх консистенцію. На стадії емульгування додаються емульгатори для створення стійкої суміші жирів з водою.

Завершальним етапом є фасування та пакування готової продукції. Олія розливається в тару різного об'єму (пляшки, каністри), а маргарини та жири упаковуються в зручну для споживачів форму. Паралельно на всіх етапах виробництва здійснюється контроль якості продукції у відповідності до міжнародних стандартів.

Важливу роль відіграє переробка відходів. Макуха, що залишається після віджиму олії, використовується як кормова добавка для тваринництва, а інші відходи піддаються утилізації або повторній переробці для зменшення впливу на довкілля.

Загалом технологічні процеси на ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» відповідають сучасним вимогам і забезпечують високу якість продукції.

Таким чином, технологічний процес є основою для прийняття управлінських рішень щодо планування, контролю і вдосконалення виробництва. Ефективне управління цими процесами забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства до змін ринкових умов, підвищує його конкурентоспроможність і фінансову стабільність.

Одним із найдієвіших методів для оцінки поточної ситуації підприємств є SWOT-аналіз. SWOT-матриця слугує інструментом для узагальнення стратегічних факторів підприємств і допомагає запобігти їх кризовому становищу. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компаній, а також можливості та загрози, що виникають з їхнього найближчого оточення. Результати SWOT-аналізу для підприємств будівельної галузі представлені в табл. .

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції. 2. Сучасні технології у виробництві. 3. Досвідчений персонал. 4. Розвинена логістика. 5. Стійка фінансова позиція.	1. Залежність від цін на сировину. 2. Обмежена географія збуту. 3. Витрати на утримання обладнання. 4. Непередбачуваність ринкових умов.
Можливості у зовнішньому середовищі	Загрози зовнішнього середовища
1. Розширення асортименту продукції. 2. Вихід на нові ринки. 3. Зростаючий попит на натуральні продукти. 4. Впровадження інноваційних технологій.	1. Зростаюча конкуренція. 2. Зміни в законодавстві. 3. Економічні ризики. 4. Кліматичні зміни.

Для того щоб оцінити ефективність виробничих процесів, визначити рівень попиту на продукцію підприємства, а також зрозуміти, як зміни у виробничих потужностях і реалізації можуть вплинути на фінансові результати - проаналізуємо

обсяг виробництва та реалізації продукції. Аналіз обсягу виробництва та реалізації допоможе виявити тенденції в обсягах продажів, оцінити здатність підприємства задовольняти попит на свою продукцію, а також визначити фактори, що впливають на зростання чи зменшення реалізації. Це дозволить розробити стратегії для покращення виробничої ефективності, оптимізації витрат та збільшення доходів. Крім того, за допомогою цього аналізу можна визначити потенційні ризики та можливості для розширення ринку чи коригування асортименту продукції.

Таблиця 2.9 - Виробництво та реалізація основних видів продукції ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» за 2023р.

Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
Олія ріпакова нерафінована	9 407 тонн	322224,3	13,2	2 340 тонн	129485,8	3,8
Олія соняшникова нерафінована	39 582 тонн	1182597,2	48,5	32 819 тонн	1425203,7	41,9
Шрот ріпаковий	33 568 тонн	189362,4	7,8	35 617 тонн	292263,4	8,6
Шрот соняшниковий	407 526 тонн	289097,9	11,8	407526 тонн	571049,3	16,8
Послуга з переробки давал. соняшнику	7 063 тонн	293183,4	12	7 063 тонн	400290,3	11,8
Інше	-	164183,4	6,7	-	189487,8	5,6

Аналіз таблиці, що містить обсяг виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат», дозволяє зробити кілька ключових висновків. Загалом, найбільшу частку в структурі виробленої та реалізованої продукції займає соняшникова олія нерафінована, яка складає 48,5% від загального обсягу виробництва та 41,9% від обсягу реалізації. Це свідчить про високу популярність цього продукту на ринку. Далі йде ріпакова олія нерафінована,

яка складає 13,2% від виробництва, але лише 3,8% від реалізації, що може вказувати на її менший попит порівняно з соняшниковою олією.

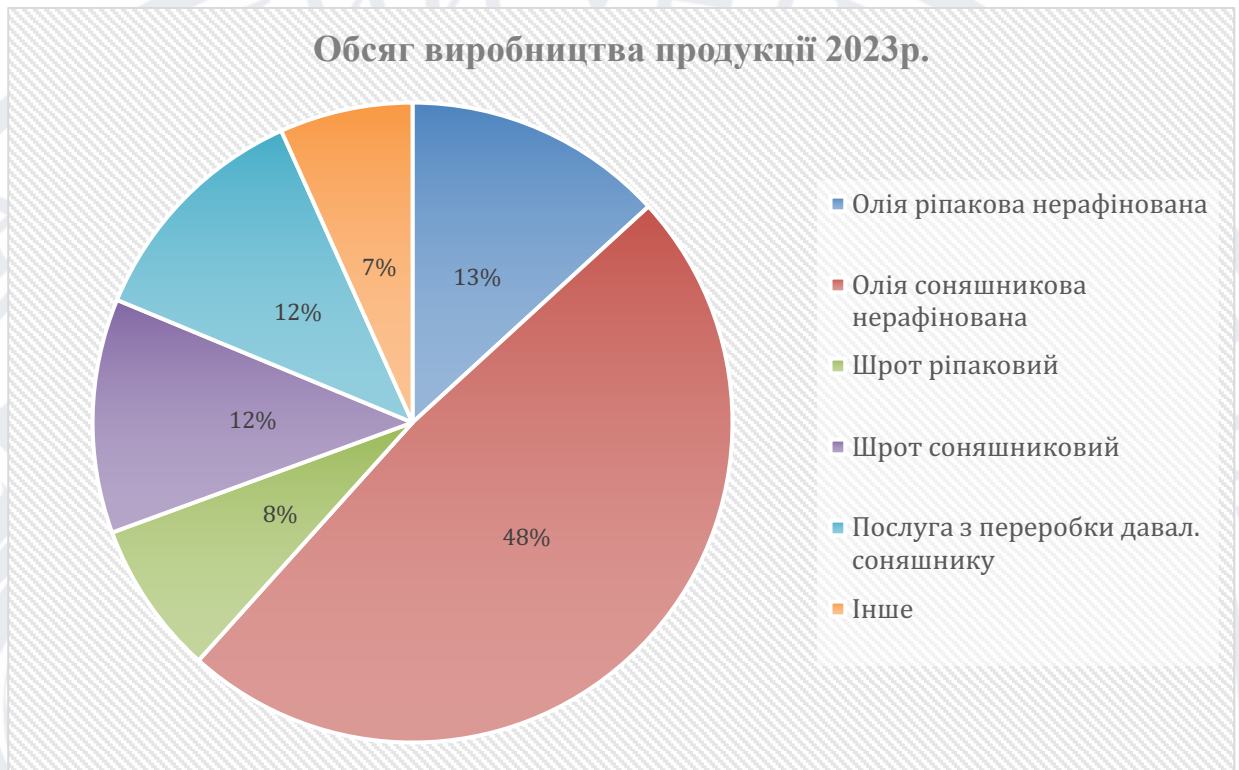


Рисунок 2.2 - Виробництво та реалізація основних видів продукції ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» за 2023р.

Аналіз таблиці, що містить обсяг виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат», дозволяє зробити кілька ключових висновків. Загалом, найбільшу частку в структурі виробленої та реалізованої продукції займає соняшникова олія нерафінована, яка складає 48,5% від загального обсягу виробництва та 41,9% від обсягу реалізації. Це свідчить про високу популярність цього продукту на ринку. Далі йде ріпакова олія нерафінована, яка складає 13,2% від виробництва, але лише 3,8% від реалізації, що може вказувати на її менший попит порівняно з соняшниковою олією.

Щодо шроту, ріпаковий шрот займає 7,8% від виробництва і 8,6% від реалізації, тоді як соняшковий шрот займає 11,8% від виробництва та 16,8% від реалізації, що свідчить про його більшу популярність серед покупців. Послуги з

переробки давальницького соняшнику складають 12% від обсягу виробництва та 11,8% від реалізації, що також є значущим показником у загальній структурі.

Категорія «Інше» займає 6,7% від виробництва та 5,6% від реалізації, що вказує на певний обсяг додаткової продукції або послуг, які мають обмежену частку в загальному обсязі. Загалом, таблиця демонструє, що основна частина продукції комбінату припадає на олію та шрот, з особливим акцентом на соняшникову олію.

Тепер проаналізуємо динаміку обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції за 2021-2023рр.

Таблиця 2.10 - Динаміка обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» за 2021-2023рр.

Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Олія ріпакова нерафінована	246007,8	114444,9	322224,3	169497,7	102140,7	129485,8
Олія соняшникова нерафінована	877705	862386,7	1182597,2	798661,6	825004,3	1425203,7
Шрот ріпаковий	185795,4	43707,6	189362,4	185147,2	44662	292263,4
Шрот соняшниковий	79480,6	188880,8	289097,9	77389,7	231706,9	571049,3
Послуга з переробки давал. соняшнику	196989,3	186696,2	293183,4	316324,4	264890,2	400290,3
Інше	119772,9	118467	164183,4	110949,8	138390,2	189487,8

Аналіз співвідношення реалізованої продукції до обсягів виробництва показує певні тенденції в ефективності використання виробничих потужностей для кожного виду продукції. Для ріпакової олії нерафінованої, обсяг виробництва в 2021 році був значно вищим за обсяг реалізації, однак у 2022 та 2023 роках співвідношення покращилось, зокрема у 2023 році, коли обсяг реалізації значно зріс. Це вказує на зростання попиту та ефективність виробництва.

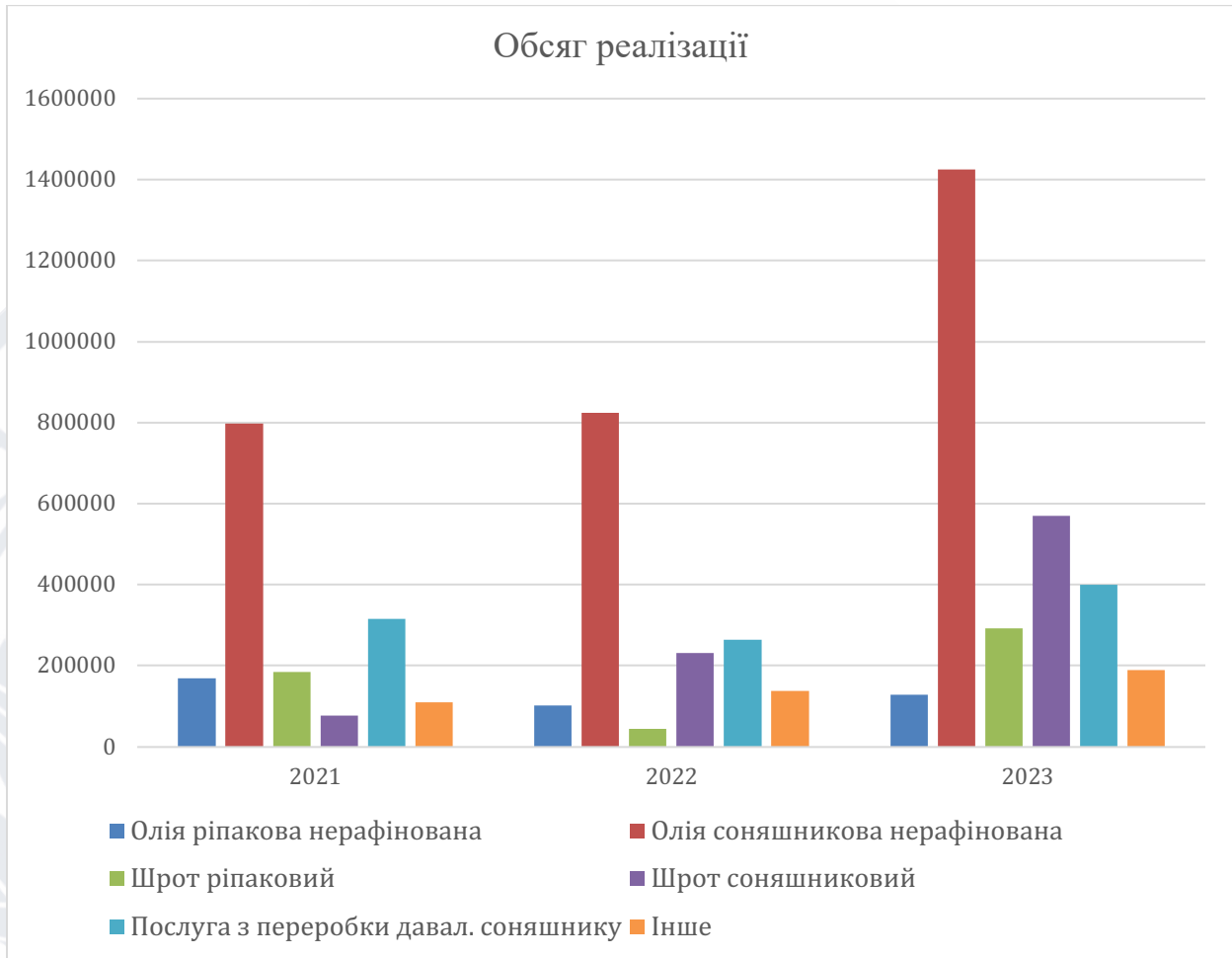


Рисунок 2.3 - Динаміка обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» за 2021-2023рр.

Що стосується соняшникової олії нерафінованої, співвідношення реалізованої продукції до виробництва залишалось досить стабільним протягом 2021–2023 років, із незначними коливаннями у величині реалізації, що свідчить про стабільний попит на цей продукт.

По ріпаковому шроту обсяг реалізації у 2021 році був значно меншим за виробництво, але вже в 2023 році цей показник зріс, і обсяг реалізації став значно вищим за виробництво. Це може свідчити про покращення маркетингової стратегії або збільшення попиту на шрот.

У випадку соняшникового шроту, ситуація дещо інша — в 2021 році співвідношення реалізації до виробництва було меншим, але зростання обсягів продажу в 2022 та 2023 роках вказує на збільшення попиту на цей продукт.

Послуги з переробки давальницького соняшнику демонструють стабільне зростання обсягів реалізації в порівнянні з виробництвом. У 2023 році обсяг реалізації був значно вищим за виробництво, що вказує на зростання попиту на ці послуги та покращення їхньої рентабельності.

Категорія "Інше" показує незначне зростання реалізації у порівнянні з виробництвом, що може свідчити про наявність додаткової продукції або послуг, які займають певну частку, але не є основною частиною діяльності комбінату.

Загалом, аналіз співвідношення реалізованої продукції до обсягів виробництва показує зростання ефективності виробничих процесів для більшості товарів комбінату, а також покращення попиту на окремі продукти, такі як ріпаковий шрот і послуги з переробки давальницької сировини.

Аналіз основних засобів підприємства є важливим інструментом для оцінки його фінансового стану, ефективності використання ресурсів та можливостей для подальшого розвитку. Основні засоби — це матеріальні активи, які використовуються у виробничому процесі, тому їхній стан безпосередньо впливає на продуктивність, конкурентоспроможність і довгострокову стабільність компанії.

Таблиця 2.11 – Основні засоби ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, усього (тис. грн)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1	2	3	4	5	6	7
1. Виробничого призначення:	3 322 890	3 049 357	0	0	3 322 890	3 049 357
будівлі та споруди	2 648 599	2 469 379	0	0	2 648 599	2 469 379
машини та обладнання	631 218	535 718	0	0	631 218	535 718
транспортні засоби	13 780	16 555	0	0	13 780	16 555
земельні ділянки	24 197	24 088	0	0	24 197	24 088
інші	5 096	3 617	0	0	5 096	3 617
2. Невиробничого призначення:	0	0	0	0	0	0
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0

1	2	3	4	5	6	7
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	3 322 890	3 049 357	0	0	3 322 890	3 049 357

Аналіз основних засобів ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» за період показує зменшення вартості основних засобів виробничого призначення. Власні основні засоби на початок періоду становили 3 322 890 тис. грн, а на кінець періоду знизились до 3 049 357 тис. грн, що є зменшенням на 273 533 тис. грн. Зниження вартості основних засобів може бути результатом амортизації, виведення з експлуатації застарілих активів або їх часткової втрати вартості.

Серед основних засобів виробничого призначення найбільше зниження спостерігається у вартості будівель і споруд: з 2 648 599 тис. грн на початок періоду до 2 469 379 тис. грн на кінець періоду, що є зменшенням на 179 220 тис. грн. Це може свідчити про старіння будівель та споруд, а також про вплив амортизації на їх вартість. Варто також зазначити, що зниження вартості машин і обладнання з 631 218 тис. грн до 535 718 тис. грн на кінець періоду, що є зменшенням на 95 500 тис. грн, ймовірно, відображає процес виведення застарілого обладнання з експлуатації або амортизацію технологічного парку підприємства.

Транспортні засоби стали винятком із загальної тенденції, оскільки їх вартість зросла з 13 780 тис. грн до 16 555 тис. грн, що є збільшенням на 2 775 тис. грн, що може свідчити про придбання нових транспортних засобів або оновлення автопарку підприємства.

Земельні ділянки залишилися практично незмінними: з 24 197 тис. грн на початок періоду до 24 088 тис. грн на кінець періоду, зниження на 109 тис. грн є незначним. Щодо інших основних засобів, то їх вартість зменшилась з 5 096 тис. грн на початок періоду до 3 617 тис. грн на кінець періоду, що є зменшенням на 1 479 тис. грн.

Основні засоби не виробничого призначення протягом періоду не змінилися і не мають вартості, що можна пояснити відсутністю активів такого типу у структурі підприємства. У загальному контексті зміни в структурі основних засобів підприємства свідчать про потребу в оновленні деяких активів, зокрема технологічного обладнання та інфраструктури.

Аналіз показників ефективності використання матеріальних ресурсів важливий для оцінки того, наскільки ефективно підприємство використовує свої матеріальні ресурси для досягнення виробничих та фінансових результатів. Вони наведені в таблиці.

Таблиця 2.12 - Показники ефективності використання матеріальних ресурсів
ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				2022-2021	2023-2022
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	1915837	1859223	3406003	-56614,0	1546780,0
Собівартість реалізованої продукції	1722103	1901664	2528291	179561,0	626627,0
Матеріальні затрати	1410706	1526799	1796978	116093,0	270179,0
Витрати на 1 грн чистого доходу	0,74	0,82	0,53	0,08	-0,29
Матеріаловіддача	1,22	1,25	1,41	0,02	0,16

Аналіз показників ефективності використання матеріальних ресурсів за 2021–2023 роки показує певні тенденції в управлінні витратами та ефективності виробництва. Протягом цього періоду чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 56 614 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком, але у 2023 році спостерігається значне зростання на 1 546 780 тис. грн, що свідчить про відновлення попиту та успішне збільшення продажів.

Зі збільшенням доходу зросла і собівартість реалізованої продукції, що зросла з 1 722 103 тис. грн у 2021 році до 2 528 291 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про підвищення вартості сировини, енергоносіїв або інших витрат, які впливають на виробничий процес.

Матеріальні затрати також зросли з 1 410 706 тис. грн у 2021 році до 1 796 978 тис. грн у 2023 році, що вказує на збільшення витрат на сировину та матеріали для виробництва. Водночас, показник витрат на 1 грн чистого доходу знизився з 0,74 грн у 2021 році до 0,53 грн у 2023 році, що є позитивною тенденцією, оскільки для отримання одиниці доходу тепер витрачається менше матеріальних ресурсів.

Показник матеріаловіддачі збільшився з 1,22 у 2021 році до 1,41 у 2023 році, що вказує на більш ефективне використання матеріальних ресурсів для виробництва продукції. У загальному підсумку, зростання матеріальних затрат і собівартості на фоні значного збільшення чистого доходу та покращення показників витрат і матеріаловіддачі свідчить про зростання ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві, що дозволяє зберігати рентабельність попри зростання витрат.

Висновки до розділу 2

Підприємство демонструє зростання обсягів реалізації продукції як у натуральному, так і в грошовому вимірі, що свідчить про адаптацію до ринкових умов і зростання попиту на продукцію. Проте збільшення обсягів виробництва супроводжується підвищенням витрат, зокрема на матеріали, оплату праці та операційні витрати, що потребує посиленої уваги до їх контролю.

Рентабельність витрат показала позитивну динаміку у 2023 році після значного падіння у 2022 році, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів. Проте рентабельність продажу, основних фондів і виробництва демонструють коливання, що вказує на необхідність стабілізації цих показників для забезпечення стійкості фінансових результатів.

Аналіз використання основних засобів показав, що їх обсяг зменшився, що може свідчити про знос активів або їх вибуття. Однак зростання фондівіддачі та зниження фондомісткості у 2023 році свідчать про ефективніше використання наявних основних засобів.

Щодо обсягів виробництва та реалізації, для деяких видів продукції, таких як соняшникова олія та шрот, спостерігається високе співвідношення між обсягами виробництва та реалізації, що свідчить про ефективний збут. Однак для ріпакової олії спостерігаються значні залишки, що може свідчити про проблеми з продажами або перевищення виробничих обсягів над попитом.

Ефективність використання матеріальних ресурсів покращилася у 2023 році, що підтверджується зростанням показника матеріаловіддачі та зменшенням витрат на 1 грн чистого доходу. Це свідчить про раціональне використання сировини та оптимізацію виробничих процесів.

Фінансові результати підприємства демонструють зростання валового та операційного прибутку у 2023 році порівняно з попередніми роками, що є свідченням покращення ефективності діяльності. Проте чистий фінансовий результат має негативну динаміку через зростання фінансових витрат, що потребує оптимізації боргового навантаження.

Загалом, система управління виробничою діяльністю підприємства демонструє позитивну динаміку в багатьох аспектах, таких як зростання доходів, ефективність використання ресурсів та зменшення витрат на одиницю доходу. Однак існують виклики, пов'язані зі зносом основних засобів, коливанням рентабельності та фінансовими витратами. Для підвищення ефективності необхідно інвестувати в оновлення основних фондів, посилити контроль за витратами, оптимізувати фінансове навантаження та забезпечити стабільність рентабельності продажів і виробництва. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Напрями удосконалення виробничих процесів на підприємстві

Дослідження напрямів удосконалення виробничих процесів на підприємстві є надзвичайно важливим, оскільки воно дозволяє виявити слабкі місця у діяльності, знайти резерви для підвищення ефективності та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Удосконалення виробничих процесів сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості продукції та швидкості її виготовлення. Це дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на зміни ринкових умов, підвищувати задоволеність клієнтів і зміцнювати свою позицію на ринку.

Окрім того, дослідження напрямів удосконалення дозволяє підприємству впроваджувати інноваційні технології, автоматизувати рутинні процеси та знижувати залежність від людського фактора. Це також сприяє зменшенню кількості помилок, підвищенню безпеки на робочих місцях і забезпеченню стабільного функціонування виробничих систем. Загалом, системний підхід до вдосконалення виробничих процесів є фундаментом для сталого розвитку підприємства.

Lean виробництво (або бережливе виробництво) є однією з найефективніших методологій оптимізації виробничих систем. Воно спрямоване на мінімізацію втрат у всіх аспектах виробничого процесу, зосереджуючись на створенні максимальної цінності для споживача при мінімальних витратах.

Lean виробництво бере свій початок у японській автомобільній промисловості, а саме на підприємствах компанії Toyota. Основи цієї концепції були закладені Тайїті Оно та Ейдзі Тойодою у середині XX століття. Вони розробили так звану Систему виробництва Toyota (Toyota Production System, TPS), яка зосереджувалась на усуненні втрат, покращенні якості продукції та підвищенні

ефективності роботи. Їх підхід був відповіддю на післявоєнні виклики: нестачу ресурсів і потребу створювати конкурентоспроможну продукцію з мінімальними витратами.

TPS базувалася на двох ключових принципах: Just-in-Time (JIT) — виробництво продукції у точній кількості в потрібний час, і Jidoka — автоматизація з людським втручанням для зупинки процесу при виникненні дефекту. Згодом концепція lean виробництва поширилась у світі завдяки книзі «The Machine That Changed the World» (1990), написаній Джеймсом Вумеком, Деніелом Джонсом та Деніелом Русом, де термін *lean* використовувався для опису японського підходу до управління.

Світовий досвід lean виробництва демонструє, що цей підхід є універсальним і може бути адаптований до будь-якої галузі. Наприклад, у сфері охорони здоров'я lean дозволяє оптимізувати логістику, скоротити черги та підвищити якість обслуговування пацієнтів. У будівництві ці методи використовуються для зменшення витрат матеріалів і забезпечення своєчасного виконання проектів.

Таким чином, lean виробництво є інструментом глобальної значущості, який допомагає підприємствам різних країн досягати ефективності, підвищувати якість і створювати додаткову цінність для своїх клієнтів.

Застосування lean-підходу дозволяє значно підвищити ефективність системи управління виробництвом за рахунок декількох ключових механізмів, вони наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Механізми підвищення ефективності системи управління виробництвом

1	2
Скорочення втрат	Ощадливе виробництво визначає сім основних типів втрат: перевиробництво, зайві запаси, надмірна обробка, простої, дефекти, зайві переміщення та непотрібні дії. Їх усунення дозволяє зменшити витрати на ресурси та підвищити продуктивність

1	2
Підвищення гнучкості	Lean підхід сприяє впровадженню методів, які роблять виробництво більш адаптивним до змін попиту. Це дозволяє швидко реагувати на зміну ринкових умов, уникаючи перевиробництва або затримок у постачанні
Стандартизація процесів	Lean виробництво передбачає впровадження стандартизованих операцій, що зменшує ймовірність помилок і забезпечує стабільність якості продукції
Залучення персоналу	Один із важливих аспектів lean — залучення працівників до процесу постійного вдосконалення (<i>kaizen</i>). Це мотивує команду до пошуку рішень для покращення роботи та підвищення продуктивності
Скорочення часу циклу	Lean методи, такі як Just-in-Time (JIT) і Kanban, допомагають синхронізувати виробництво з попитом, що скорочує час від отримання замовлення до доставки готового продукту
Покращення якості	Завдяки акценту на виявлення та усунення дефектів у процесі виробництва, lean забезпечує більш високу якість продукції, зменшуючи витрати на переробку і повернення

Запровадження lean виробництва необхідне для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Воно дозволяє оптимізувати використання ресурсів, покращити якість продукції та зменшити час на виконання замовлень, що створює додаткову цінність для клієнтів і зміцнює позиції компанії на ринку. Lean підхід також підтримує культуру безперервного вдосконалення, що сприяє довгостроковому розвитку підприємства.

Аналіз причин неефективності підприємства на різних рівнях окремих операцій сприяє зменшенню або навіть усуненню витрат, пов'язаних із виконанням дій, які не додають цінності в процесі руху товарів від закупівлі до відвантаження.

Основними підходами управління, які входять до інструментарію бережливого виробництва, є:

– Just-in-Time (Точно в строк) – метод управління виробництвом, що базується на задоволенні попиту споживачів. Дозволяє виготовляти продукцію у потрібний час та в необхідній кількості.

– Kaizen – концепція управління організацією, спрямована на постійне вдосконалення якості. Працівники підприємства регулярно працюють над поліпшенням своєї діяльності та підвищенням її ефективності.

– 5S – методологія, що є частиною Kaizen і спрямована на оптимізацію робочих місць. Вона допомагає скоротити втрати, спричинені неефективною організацією робочого простору.

– Andon – система візуального зворотного зв'язку, яка показує стан виробництва. Вона допомагає оперативно виявляти проблеми, дозволяючи працівникам зупиняти виробничий процес у разі необхідності для їх усунення.

– Kanban – метод управління потоками матеріалів і товарів як усередині підприємства, так і в роботі з постачальниками та замовниками. Дозволяє мінімізувати перевиробництво та надлишкові запаси.

– SMED (Single Minute Exchange of Die) – підхід, що спрямований на скорочення часу, необхідного для переналаштування виробничих процесів для виготовлення нової продукції.

– RoKa-Yoke – метод запобігання помилкам у виробничих процесах. Сприяє зменшенню втрат, пов'язаних із дефектами, та не дозволяє передавати дефектну продукцію на наступні етапи виробництва.

Lean-виробництво, або ощадливе виробництво, спрямоване на усунення всіх видів втрат і оптимізацію використання ресурсів. Для українських підприємств у сучасних умовах це може стати потужним інструментом для підвищення ефективності. Завдяки зменшенню непродуктивних витрат, таких як зайві запаси, неефективні процеси чи перевиробництво, підприємства можуть економити ресурси і спрямовувати їх на важливіші завдання. Орієнтуючись на якість, lean мінімізує дефекти та необхідність переробки, що знижує витрати і покращує

репутацію підприємства. Оптимізація робочих процесів скорочує час виконання операцій, збільшуючи виробничу потужність навіть без додаткових інвестицій. Гнучкість, притаманна lean-підходу, дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкових умов, що особливо важливо в умовах економічної чи воєнної кризи. Залучення працівників до процесів вдосконалення підвищує їхню мотивацію та продуктивність, роблячи їх активними учасниками створення цінності. Скорочення термінів виконання замовлень завдяки мінімізації простоїв та неефективності підвищує конкурентоспроможність. Крім того, ощадливе виробництво сприяє сталому розвитку, знижуючи енерго- та матеріалоємність і вплив на довкілля.

В Україні lean може ефективно застосовуватися в агропромисловому секторі для зменшення втрат при транспортуванні і зберіганні продукції, у легкій промисловості для оптимізації логістики та виробничих ліній, а також в IT і сервісному секторі для вдосконалення бізнес-процесів. Таким чином, lean-виробництво є системним підходом, який забезпечує підвищення ефективності українських підприємств і сприяє їхньому стійкому розвитку навіть у складних економічних умовах.

3.2 Розробка рекомендацій з підвищення ефективності запропонованих заходів

Впровадження lean підходу вимагає системного підходу та чіткої послідовності дій, спрямованих на трансформацію виробничих процесів. Першим кроком є підготовка організації, яка включає аналіз готовності до змін, оцінку існуючих процесів і виявлення проблем. На цьому етапі важливо сформувати команду для впровадження lean і провести навчання персоналу основним принципам ощадливого виробництва, щоб усі розуміли цілі й методи змін. Далі слід визначити цінність для споживача, адже lean орієнтований саме на створення

максимальної цінності. Важливо зрозуміти, які дії у виробничому процесі додають цінності, а які створюють зайві витрати.

Наступним кроком є картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping), яке дозволяє візуалізувати всі етапи створення продукту або послуги. Це допомагає виявити втрати, такі як надлишкові запаси, простой чи зайві переміщення. На основі цієї інформації розробляється план усунення втрат. Після цього організовуються процеси таким чином, щоб продукція рухалася безперервно, без затримок і вузьких місць. Важливим елементом є впровадження системи витягування (Pull System), яка забезпечує виробництво лише у відповідь на реальний попит, уникаючи перевиробництва. Інструменти, як-от Kanban, допомагають синхронізувати процеси та зменшити запаси.

Дуже важливим є стандартизація процесів для забезпечення стабільності роботи та передбачуваності результатів. Це також дозволяє швидко виявляти та усувати відхилення. Після впровадження основних змін організація має перейти до етапу постійного вдосконалення (Kaizen), що передбачає залучення персоналу до пошуку нових ідей для покращення роботи. Регулярний моніторинг і контроль результатів впровадження lean дозволяє оцінити ефективність змін, використовуючи ключові показники, такі як скорочення часу циклу, підвищення продуктивності чи зменшення дефектів.

На завершальному етапі lean інтегрується в корпоративну культуру, стаючи частиною мислення всього персоналу. Це забезпечує довгостроковий успіх і постійне вдосконалення організації. Такий підхід дозволяє суттєво підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та створити додаткову цінність для клієнтів.

Технології та ІТ-рішення відіграють важливу роль у впровадженні lean виробництва, забезпечуючи ефективність управління процесами, збирання даних і їх аналізу. Lean принципи передбачають оптимізацію всіх аспектів діяльності підприємства, а сучасні цифрові інструменти дозволяють реалізовувати це швидше, точніше та з меншими витратами.

Одним з рішень є ERP-системи - системи планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning) інтегрують всі бізнес-процеси, включаючи закупівлі, склади, логістику, фінанси та виробництво. ERP дозволяє оптимізувати постачання за принципом Just-in-Time (JIT), мінімізуючи надлишкові запаси і забезпечуючи своєчасне постачання матеріалів.

Витрати на впровадження ERP-системи:

- Ліцензія ERP-систем
- Налаштування ERP-системи
- Навчання персоналу
- Підтримка та обслуговування

Вартість разової ліцензії для ERP-системи для ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» становитиме 500 000 грн. Разова ліцензія є вигіднішим вибором у довгостроковій перспективі, оскільки вона дозволяє уникнути регулярних щорічних витрат, характерних для передплатної моделі. Наприклад, витрати на передплату протягом 5-7 років можуть перевищити початкову вартість одноразової ліцензії.

Крім того, разова ліцензія забезпечує підприємству повний доступ до системи без ризику втратити її функціонал у випадку неоплаченої передплати. Це також дозволяє краще контролювати витрати, оскільки компанія одразу фіксує бюджет на впровадження без необхідності враховувати щорічні платежі. Окрім цього, разова інвестиція в ERP може бути зарахована до капітальних витрат підприємства, що дозволяє враховувати її у фінансових планах як довгостроковий актив.

Таким чином, вибір разової ліцензії є фінансово обґрунтованим рішенням, яке забезпечує максимальну автономію та економічну вигоду для підприємства.

Налаштування ERP-системи є одним із ключових етапів її впровадження, що передбачає адаптацію програмного забезпечення до специфіки бізнес-процесів підприємства. Це комплекс робіт, спрямованих на забезпечення повної

відповідності ERP-системи потребам підприємства та інтеграцію її в існуючу інфраструктуру. Налаштування включає такі етапи:

- Аналіз бізнес-процесів
- Вибір та налаштування модулів
- Інтеграція з існуючими системами
- Налаштування робочих процесів і бізнес-правил
- Тестування системи
- Міграція даних

Вартість налаштування буде становити 300 000 грн.

Вартість навчання для ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» із ~700 працівниками включає наступні види витрат, вони наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на навчання працівників

1	2
Навчання ключових користувачів	50 000 грн
Масове навчання персоналу	Організація групових сесій на робочих місцях 100 000 грн
Розробка навчальних матеріалів	Підготовка інструкцій, відео, чек-листів 10 000 грн
Підтримка після запуску	витрати на 2 місяці підтримки 100 000 грн
Загальна вартість навчання	260 000 грн

Підтримка та обслуговування ERP-системи є важливим компонентом її впровадження та експлуатації, оскільки забезпечує стабільну роботу, адаптацію до змін бізнес-процесів і мінімізацію ризиків простоїв. Основні завдання підтримки:

- Оновлення програмного забезпечення
- Виправлення технічних збоїв
- Адаптація до змін у бізнес-процесах

– Моніторинг продуктивності

Вартість підтримки та обслуговування буде становити 300 000 грн.

Ці витрати виправдовують себе, адже регулярна підтримка гарантує стабільну роботу системи, її відповідність сучасним вимогам і знижує ризики фінансових втрат через простой чи технічні проблеми.

Таблиця 3.3 – Витрати на впровадження ERP-системи

Стаття витрат	Обсяг витрат, грн
Ліцензія ERP-систем	500 000
Налаштування ERP-системи	300 000
Підтримка та обслуговування	300 000
Навчання персоналу	260 000
Загально витрат	1 360 000

Ліцензія ERP-системи становить 500,000 грн, що складає приблизно 36.8% від загальних витрат. Це найбільша частка, що свідчить про значення програмного забезпечення як основи системи. Налаштування ERP-системи, витрати на яке становлять 300,000 грн, займає 22.1% від загального бюджету. Це вказує на важливість адаптації системи до специфіки підприємства.

Підтримка та обслуговування також передбачають 300,000 грн, що дорівнює 22.1% загальних витрат. Це показує, що підприємство врахувало довгострокову стабільність роботи системи після її впровадження. Витрати на навчання персоналу становлять 260,000 грн, або 19.1% від загальної суми. Це свідчить про увагу до підготовки працівників, необхідної для ефективного використання ERP-системи. Таким чином, найбільші витрати припадають на ліцензію, що є основою ERP-рішення, тоді як інші статті витрат розподіляються між налаштуванням, обслуговуванням і навчанням, що забезпечує збалансований підхід до впровадження системи.

Висновки до розділу 3

Напрями вдосконалення системи управління виробництвом на підприємстві, зокрема впровадження lean виробництва та ERP-системи, демонструють значний потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Lean-підхід спрямований на оптимізацію ресурсів, зменшення витрат, усунення втрат і створення безперервного потоку цінностей, що відповідає сучасним викликам у сфері управління виробництвом. Він сприяє розвитку гнучкості підприємства, скороченню часу виконання замовлень і підвищенню якості продукції.

Інтеграція ERP-системи доповнює lean-підхід, забезпечуючи інформаційну прозорість і централізоване управління всіма бізнес-процесами. ERP-система дозволяє автоматизувати ключові операції, забезпечує швидкий доступ до даних для ухвалення обґрунтованих рішень і сприяє кращій координації між відділами. Її впровадження забезпечує підприємству можливість прогнозувати попит, ефективно управляти запасами, контролювати виробничі процеси та забезпечувати своєчасну доставку продукції споживачам.

На прикладі ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» можна побачити, що впровадження цих підходів потребує значних інвестицій, однак ці витрати окупаються за рахунок підвищення продуктивності, зниження виробничих витрат і мінімізації помилок у роботі. Комбінація lean виробництва та ERP-системи створює синергію, яка не лише оптимізує внутрішні процеси, а й дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін ринку. У підсумку, це формує стійку конкурентну перевагу та сприяє довгостроковій стабільності підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Методологічні підходи до управління виробничими процесами, такі як системний, процесний і ситуаційний, сприяють ефективній інтеграції управлінських функцій, забезпечують гнучкість у прийнятті рішень і адаптацію до змін зовнішніх умов. Їхня цінність полягає у здатності розробляти управлінські стратегії, що відповідають специфічним потребам та умовам діяльності підприємства.

Ключову роль у забезпеченні стабільності та дотримання законодавчих норм у виробничій діяльності відіграє нормативно-правове регулювання, яке створює правові основи для роботи підприємств. Воно сприяє захисту інтересів усіх учасників процесу, забезпеченню стандартів якості, безпеки праці та екологічної відповідальності. Завдяки цьому формуються умови, що стимулюють розвиток виробничої діяльності, впровадження інноваційних технологій і підтримку соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, комплексний підхід до управління виробництвом, який поєднує системність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та суворе дотримання нормативно-правових вимог, є запорукою підвищення продуктивності, якості продукції та забезпечення стабільної конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізувавши ефективність системи організації виробництвом на ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат», можемо бачити зростання обсягів реалізації продукції як у фізичних, так і у фінансових показниках, що свідчить про його успішну адаптацію до ринкових умов і підвищення попиту на продукцію. Водночас збільшення виробництва супроводжується зростанням витрат на матеріали, оплату праці та операційні потреби, що вимагає посиленого контролю за їх управлінням.

У 2023 році відзначається покращення рентабельності витрат після суттєвого спаду в 2022 році, що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Проте рентабельність продажу, основних фондів і виробництва продовжує коливатися, що

вказує на необхідність стабілізації цих показників для забезпечення фінансової стійкості.

Зменшення обсягу основних засобів може свідчити про їх знос чи вибуття, проте ефективність їх використання зросла, що підтверджується збільшенням фондівіддачі та зниженням фондомісткості. Щодо реалізації продукції, для соняшникової олії та шроту спостерігається ефективний збут, тоді як для ріпакової олії значні залишки вказують на труднощі з продажами або перевищення обсягів виробництва над попитом.

Ефективність використання матеріальних ресурсів покращилась у 2023 році завдяки зростанню матеріаловіддачі та зниженню витрат на одиницю доходу, що свідчить про раціоналізацію виробничих процесів.

Попри зростання валового та операційного прибутку, негативна динаміка чистого фінансового результату через збільшення фінансових витрат потребує заходів з оптимізації боргового навантаження.

Загалом підприємство демонструє позитивні результати в управлінні ресурсами та підвищенні доходів, але для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно вирішити питання оновлення основних фондів, стабілізації рентабельності та скорочення фінансових витрат. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню фінансової стабільності та ефективності діяльності підприємства.

Впровадження lean-підходу та ERP-системи є стратегічно важливими напрямками вдосконалення управління виробничою діяльністю підприємства, що мають значний потенціал для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Lean-підхід сприяє раціональному використанню ресурсів, скороченню витрат, мінімізації втрат і забезпеченню безперервного потоку цінностей. Це відповідає сучасним викликам у сфері управління, дозволяючи підприємству підвищувати гнучкість, скорочувати час виконання замовлень і поліпшувати якість продукції.

Інтеграція ERP-системи доповнює lean-підхід, створюючи інформаційно-прозоре середовище, яке забезпечує централізоване управління бізнес-процесами, автоматизацію ключових операцій і швидкий доступ до даних для ухвалення обґрунтованих рішень. Вона сприяє ефективному управлінню запасами, точному прогнозуванню попиту та підвищенню координації між відділами, що дозволяє підприємству вчасно реагувати на ринкові зміни та забезпечувати своєчасну доставку продукції.

Хоча впровадження цих підходів потребує значних інвестицій, їх окупність забезпечується за рахунок підвищення продуктивності, скорочення виробничих витрат і зниження кількості помилок у роботі. Синергія lean-виробництва та ERP-системи дозволяє підприємству досягти не лише внутрішньої оптимізації процесів, а й швидше адаптуватися до змін ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зайченко М.М. Управління ефективністю діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Наука майбутнього*. 2021. № 2(8). С. 214-221.
2. Vidovic A. Retail Enterprise Management. *Journal of Economics, Trade and Marketing Management*. 2021. Vol. 3 (1). P. 11-19.
3. Економіка праці: навчальний посібник / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
4. Costa D., Dutra D. et al. Analysis of production activity control mechanisms for industry 4.0. *International Journal of Mechatronics and Applied Mechanics*. 2019. № 5. P. 194-205.
5. Сакун Л.М., Буряк Є.В., Різніченко Л.В. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6(1). С. 73-79.
6. Арєф'єва О.В., Титикало В.С. Концептуальний підхід до управління випереджаючим розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3. С. 145-154.
7. Гринько Т.В., Дудніченко А.В. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 149-160.
8. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 238-244.
9. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 42-47.
10. Руденська Г. Менеджмент знань на основі концепції CALS для системи безперервної військової освіти. *Військова освіта*. 2023. № 1 (47). С. 254-262.

11. Пан Л. В., Сисенко Н. В., Абрамович О. К. Концепція управління знаннями як новий напрям менеджменту організацій. *Наукові записки*. Том 30. Економічні науки, 2004. С. 97-102.
12. Регулярна річна інформація ПРАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» URL: <http://vmzhk.vioil.com/reports.html>
13. Фінансова звітність ПРАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» URL: https://clarity-project.info/edr/00373758/finances?current_year=2021
14. Островська Г.Й. Система менеджменту знань як інструмент ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 104-110.
15. Керанчук Т.Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104-114.
16. Бондаренко І.В. Ефективність управління підприємством – ключове завдання управління. *Das Management*. 2010. № 5. URL: <http://www.progressivemanagement.com.ua/statyi-avtora/ef-management>
17. Грузинов В.П. Ефективність керування промисловими підприємствами: теоретичний аспект. *Журнал автомобільних інженерів*. 2012. № 1(72). С. 44-49.
18. Гуткевич С.О., Дунда С.П. Вплив управління на ефективність діяльності підприємств. *Інтелект XXI*. 2013. № 1-2. С. 63-68.
19. Ачкасова Л.М. Експрес-оцінка ефективності управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. № 28. С. 108-117.
20. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
21. Томчук О.В. Формування системи менеджменту знань в організації як елемент стратегії її кадрового забезпечення. *Економіка і організація управління*, № 2(50), 2023. С. 171-178. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.16>

22. Асенова К. К. Ощадливе виробництво: інновації управління промисловим підприємством. *Time description of economic reforms*. 2024. № 2. С. 71–76. URL: <https://doi.org/10.32620/cher.2024.2.08> (дата звернення: 27.11.2024).
23. Аксьонова Л. Вимірювання процесів системи управління якістю з використанням методики «Шість сигм». Л. Аксьонова *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2015. № 6. С. 51-54.
24. ISO. About us. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/about-us.html>.
25. Що таке стандарт ISO? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://onmedu.edu.ua/shho-take-standart-iso-9001/>.
26. Борисюк І.О. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2012_1/Eryomenko_112.
27. Руденко М. В., Криворучко В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 74-78.
28. Томах В. В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості. *Проблеми економіки*, 2014. № 2. С. 161-166.
29. Назаренко І. М. Стратегічний менеджмент знань та інновацій в контексті розвитку стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 9-13.
30. Федулова І. В. Сутність концепції інноваційного менеджменту з позиції управління знаннями. *Наукові праці ОНАХТ*. 2008. № 33. С. 224-230.
31. Осокіна А. В., Савенков В. А. Еволюція розвитку логістичних систем підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2012. № 28. С. 169–182.
32. Build a Better Strategic Plan for Your Function: 3 Things to Know About Strategy When Doing Strategic Planning. URL: <https://www.gartner.com/en/insights/strategic-planning> (дата звернення 18.11.2021).

33. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Еволюція розвитку інформаційних систем управління підприємством. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 4. С. 85-94. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-12> (дата звернення 10.11.2021).

34. Компанієць Н. О. Використання логістичних систем в управлінні виробничим підприємством. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 153–156.

35. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_79.

36. Спілка автоматизаторів бізнесу: Огляд ринку ERP-систем в Україні. URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/obzor-rynka-erp-sistem-v-ukraine/>

37. Асєєв Г. Г. Становлення й розвиток українського ринку систем управління підприємством. *Вісник Книжкової палати*. 2014. № 12. С. 23–25.

ДОДАТКИ