

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доц

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення організації менеджменту підприємства олійно-жирової промисловості»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-19

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

_____ Євгеній ЛІТВИНОВ

Керівник: канд. екон. наук, ст. викл.

_____ Тетяна НЕМЧЕНКО

Рецензент: Головний бухгалтер

ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Людмила КАВУН

м. Кропивницький – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА ОЛІЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	6
1.1. Поняття підприємства за сутністю, базовими характеристиками та усталеною класифікацією.....	6
1.2. Особливості управління підприємством олійно-жирової промисловості.....	10
1.3. Механізм впровадження системи управління підприємством олійно- жирової галузі	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРЮВАННЯ ПРАТ «КРОПИВНИЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Кропивницький олійноекстракційний завод».....	27
2.2. Організація менеджменту на ПрАТ «КОЕЗ»	33
2.3. Аналіз фінансово-економічних показників господарювання ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ».....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «КРОПИВНИЦЬКИЙ ОЕЗ».....	45
3.1. Удосконалення управління підприємством шляхом впровадження збалансованої системи показників для прийняття стратегічних рішень.....	45
3.2. Використання бюджетування витрат як інструменту управління виробничими підрозділами ПрАТ «КОЕЗ».....	59
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

За сьогоденних умов непередбачуваності та невизначеності зовнішнього середовища, а також з врахуванням загрози, викликаній військовою агресією, кризових явищ, що спричинені обмеженнями воєнного стану, змінами в економіці та наслідків, які є відлунням пандемією, загостренням конкурентної боротьби внаслідок зменшення ринків збуту, для стабільного та успішного господарювання українського підприємства олійно-жирової промисловості на ринку, основоположним стає питання ефективного формування та функціонування його системи менеджменту.

Нестабільні умови здійснення діяльності, які визначальним чином впливають діяльність вітчизняних підприємств олійно-жирової галузі, сформували загострену актуальність проблеми теперішнього — віднайдення та запровадження продуктивних методів менеджменту та контролю за результатами функціонування сучасних підприємств олійно-жирової промисловості. Основоположною характеристикою сучасного механізму менеджменту підприємства олійно-жирової галузі є, передусім, забезпечення результативності господарювання із врахуванням дефіцитності ресурсів, що склалась в умовах війни, а також потреби зниження витрат та забезпечення при цьому позитивних підсумкових результатів, запровадження інновацій та врахування мінливих умов конкурентного ринку олійно-жирової галузі.

Питанням вивчення механізму менеджменту підприємств олійно-жирової промисловості приділяли увагу велика кількість науковців, зокрема: Бескупська О., Бойко О., Гейко Л., Бугера К., Докієнко Л., Михайлик О., Жадан Ю., Ставська Ю., Сумець О., Терлецька Ю. та інші. Однак, в наукових джерелах, на нашу думку, ще не достатньо розглянута низка питань щодо організації системи управління підприємств олійно-жирової галузі.

Відповідно, із врахуванням ситуації, яка склалась в Україні, організація системи менеджменту господарювання підприємства олійно-

жирової галузі має відповідати, перш за все, вимогам, що забезпечать життєстійкість організації, і при цьому методи управління мають бути ефективними і гнучкими. Тож, одним з головних критеріїв організації менеджменту підприємств олійно-жирової промисловості можна назвати формування теоретичних і методологічних засад стосовно організації механізму ефективного менеджменту, що і визначає актуальність теми дослідження кваліфікаційної роботи.

Метою даної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних напрацювань науковців та вчених, а також узагальнення практичного іноземного та вітчизняного досвіду стосовно ефективної методики організації системи менеджменту підприємств олійно-жирової промисловості. Головним завданням кваліфікаційної роботи є дослідження організації системи менеджменту підприємства олійно-жирової галузі, виявлення стану та основних проблемних питань, що перешкоджають забезпеченню результативності управління, а також формулювання розробка пропозицій для покращення існуючої ситуації.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Кропивницький олійноекстракційний завод», що спеціалізується на виготовленні олії та електроенергії. Предметом дослідження особливості організації системи менеджменту підприємства олійно-жирової галузі.

Широке застосування методів теоретичного, експериментально-теоретичного, емпіричного та статистичного рівня дозволили сформулювати новизну роботи, що полягає у обґрунтуванні пропозицій щодо застосування системи збалансованих показників у господарській діяльності ПрАТ «КОЕЗ», при цьому практичного значення набули рекомендації щодо бюджетування витрат компанії.

Результати кваліфікаційної роботи прийняті до впровадження для вдосконалення системи менеджменту ПрАТ «КОЕЗ».

Кваліфікаційна робота за своєю структурою складається з вступу, трьох розділів та висновків.

РОЗДІЛ 1

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА ОЛІЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

1.1. Поняття підприємства за сутністю, базовими характеристиками та усталеною класифікацією

Глобальні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища українських підприємств вимагають застосування нових управлінських рішень щодо виживання зазначених суб'єктів господарювання в умовах сучасних кризових потрясінь. Підґрунтям для отримання позитивних результатів в загостреній, на сьогодні, конкурентній боротьбі за збереження старих та завоювання нових ринків є базисне положення підприємства в економічному середовищі, країні, тобто мова йде про юридичні та економічні права і можливості щодо реалізації власних економічних інтересів в сфері отримання доходів та переваги на ринках збуту.

Статусне положення вітчизняних підприємств наразі характеризується можливістю використання економічних свобод в сфері вибору галузі господарювання, формування виробничої програми, використання ресурсного (виробничого, технічного, технологічного, інвестиційного трудового та інших) потенціалу, самостійного створення та використання системи просування виготовленої продукції, залучення працівників необхідної кваліфікації та управління ними з урахуванням розробленої та взятої до реалізації стратегії розвитку в умовах інтенсивної зміни умов господарювання.

Щодо сутності поняття підприємства, слід відмітити наступне. Глибинне розуміння виокремленого терміну знаходимо в українському чинному законодавстві. Так, Господарський кодекс України акцентує, що як самостійний суб'єкт підприємство може бути створене різними активними суб'єктами, а саме державними компетентними органами влади, органами

місцевого самоврядування, громадськими організаціями, окремими колективами та самостійними індивідуумами з метою задоволення суспільних, колективних та індивідуальних потреб за допомогою здійснення юридичного визнання форм господарювання у виробничій, збутовій, науковій та дослідній сферах [9].

Практики, науковці, дослідники широко використовують таке розуміння поняття, доповнюючи його зміст новішими характеристиками, виходячи з поточної економічної ситуації в галузі, країні та глобальному світі потреб, подальшого удосконалення управління з метою досягнення певних стратегічно виважених цілей. Ключовими ознаками підприємства все ж таки визнаються: наявність мети та результату функціонування; розмежування виробничої, комерційної, науково-дослідної видів діяльності; господарська самостійність, матеріальна відповідальність, соціальна орієнтованість, екологічна спрямованість та інші. Узагальнюючи існуючі характеристики досліджуваної дефініції, визначаємо, що підприємство слід характеризувати як виробничу одиницю, що має виробничу та технічну цілісність, організаційну структуру, господарську самостійність. Воно має право розпоряджатись виготовленою продукцією в процесі власного виробництва, отриманим прибутком з урахуванням податкової, державної дисципліни [30].

Всі права та обов'язки, мета та ціль діяльності підприємства юридично закріплюються у статуті підприємства. Статут, як юридичний документ відображає не тільки статус підприємства, а й мету та предмет його функціонування, межі правоздатності та соціальної відповідальності в кордонах країни чи регіону. Діяльність, що виходить за регламентовані напрямки діяльності в затвердженому статуті заборонена. В статуті підприємства, в процесі розробки, враховуються діючі в Україні нормативно-правові акти, юридичні документи, колективні угоди та інші законодавчі акти та постанови різних рівнів (галузі, території) [30].

Поглиблене розуміння сутності підприємства як суб'єкта господарювання додає чітке виділення його функцій. Наукові джерела

інформації містять слідувачі підходи до розкриття питання про види, функції та їх зміст, що виконують підприємства.

Насамперед, виділяється функція дослідження ринку, ринкової позиції та інтенсивності конкурентної боротьби на цільових ринках, що забезпечує підприємство розуміння його реального статусу (лідер, челенджер, послідовник) на ринку. Відповідно до виявленого розуміння місця в ринковому середовищі, буде формуватися виробнича програма підприємства та її маркетингова підтримка через товарну, цінову, збутову та рекламну політику. Не менш важливо, навіть можна відмітити, що основною функцією підприємства є безпосередня виробнича діяльність, що спрямована переважно на виготовлення товарної продукції чи надання послуг, виконання наукових розробок чи розвідок [23].

Існує прямий зв'язок попередньої функції з наступною. Глибина та ширина асортименту продукції, що просувається на цільові ринки підприємством напряду залежить від якості та змісту дослідження цих ринків [23].

Наступною функцією в ринкових умовах господарювання підприємства є організація комерційної діяльності підприємства, що передбачає вільний вибір форм торгівлі, масштаби захоплення цільових сегментів ринку, стимулювання, просування товарів по каналам ринку, організація підтримки інноваторів через сервісне обслуговування (до продажного, після продажного, гарантійний сервіс), стимулювання збуту через продавців, посередників, тощо [23].

Серед базових функцій підприємства слід приділити увагу інноваційній, яка в новітніх умовах забезпечує не тільки його існування у старій організаційній формі, а й дозволяє набути нових змістовних якостей. Постійне здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, пошук інновацій у сфері виробництва та збуту, оновлення методів прийняття управлінських рішень, створення осучаснених механізмів реалізації розроблених стратегій - забезпечують підприємству набуття стабільності

розвитку та конкурентної стійкості в умовах непередбачуваних трансформацій у світі [23].

Для здійснення попередніх функцій підприємству слід мати відповідну базу, що передбачає організацію постачання сировини, матеріалів, комплектуючих, техніки, обладнання, устаткування, енергії, комп'ютерного обладнання та іншого сервісного додатку до необхідної інфраструктури виробництва та збуту продукції, надання послуг [23].

Окрім матеріально-технічного забезпечення, реалізація зазначених функцій підприємства передбачає використання фінансових форм управління господарською діяльністю. Тому, планування, облік, аудит, контроль, ціноутворення, оплата праці є вагомими важелями забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства [23].

З функцією управління фінансово-економічною діяльністю підприємства тісно пов'язана функція інвестування, тобто така сукупність операцій, що спрямовані на здійснення закупівлі основних засобів виробництва, використання інструментів фінансового ринку з метою отримання додаткових джерел доходу або забезпечення безкризового розвитку [23].

Серед базових функцій підприємства виділяються, як важлива та вкрай необхідна, соціальна функція. Саме ця соціальна сторона діяльності підприємства забезпечує задоволення потреб диференційованих споживачів, створення надійних партнерських стосунків з підприємствами, контрагентами, посередниками, постачальниками. Підприємство, виконуючи свої зобов'язання перед персоналом, забезпечує його зацікавлене відношення до виробництва, до реалізації розроблених стратегій. Економічна відповідальність підприємства розширює межі цільових ринків, забезпечує збільшення ринкової частки, а разом з тим - отримання додаткових економічних ефектів від господарської діяльності у вигляді цільового прибутку та позитивного іміджу, що сприяє формуванню товарної прив'язаності у реальних та потенційних споживачів [23].

Реалізована соціальна функція підприємства забезпечує формування та розвиток трудового потенціалу країни, розвиток соціальної інфраструктури держави, забезпечує стабільний розвиток суспільства [40].

Поглиблення пізнання сутності підприємства, як об'єктивного явища в економіці, забезпечує класифікація за певними критеріями. Такий науковий підхід дозволяє виявити загальні та індивідуальні особливості в діяльності підприємства, застосувати виявлені результати розвідок при розробці механізмів управління підприємства [15, 17].

Класифікаційними ознаками підприємства прийнято рахувати: мету створення, форму власності, спосіб утворення, правовий статус та інші (див. рис. 1.1.) [15,17].

Зважаючи на вищезазначене зауважимо, що кожне підприємство, незважаючи на ту форму власності, яка йому притаманна, має систему управління, яку ми охарактеризуємо у наступному підрозділі.

1.2. Особливості управління підприємством олійно-жирової промисловості

В умовах сучасної глобальної кризи, військового стану в Україні, перебудови економіки, відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища, зміст організаційних, виробничих, управлінських, соціальних відносин між підприємствами як суб'єктами господарювання зазнає суттєвих змін та вимагає поглибленого вивчення, аналізу та використання. Закономірно, виникає потреба уточнення розуміння тенденції розвитку менеджменту підприємства щодо створення нових організаційних форм управління, методів зміни стилю господарської поведінки, перебудови психології управління персоналом, переоцінки механізмів прийняття управлінських рішень, тощо.



Рис. 1.1. Класифікація підприємств

Джерело: складено на основі [15, 17].

Загальним в характеристиці менеджменту підприємства є визнання його як відкритої соціально-економічної системи з притаманними їй галузевими особливостями.

Олійно-жирова промисловість, за усталеною класифікацією в структурі національної економіки України, належать до харчової промисловості та відіграє важливу роль у її структурі та під час вирішення проблематики

забезпечення продовольчої безпеки країни, наповнення державного споживчого фонду, нарощення експортного потенціалу держави, тощо [7].

Відповідно, можемо виділити низку особливостей функціонування підприємств олійно-жирової галузі в залежності від її специфіки. Так, варто зазначити, що вона відіграє значну роль під час задоволення базових потреб індивідуумів в насиченні жирами, в тому числі олійними, забезпечення власне переробки олійної сировини, високим ступенем взаємозв'язку із аграрним комплексом України, значною ресурсомісткістю виробництва, а також концентрацією його в залежності від давальницьких пунктів сировини, переважно експортною орієнтацією більшості підприємств галузі. Загалом, особливості підприємств олійно-жирової промисловості відображено на рис. 1.2. [2,26, 31].

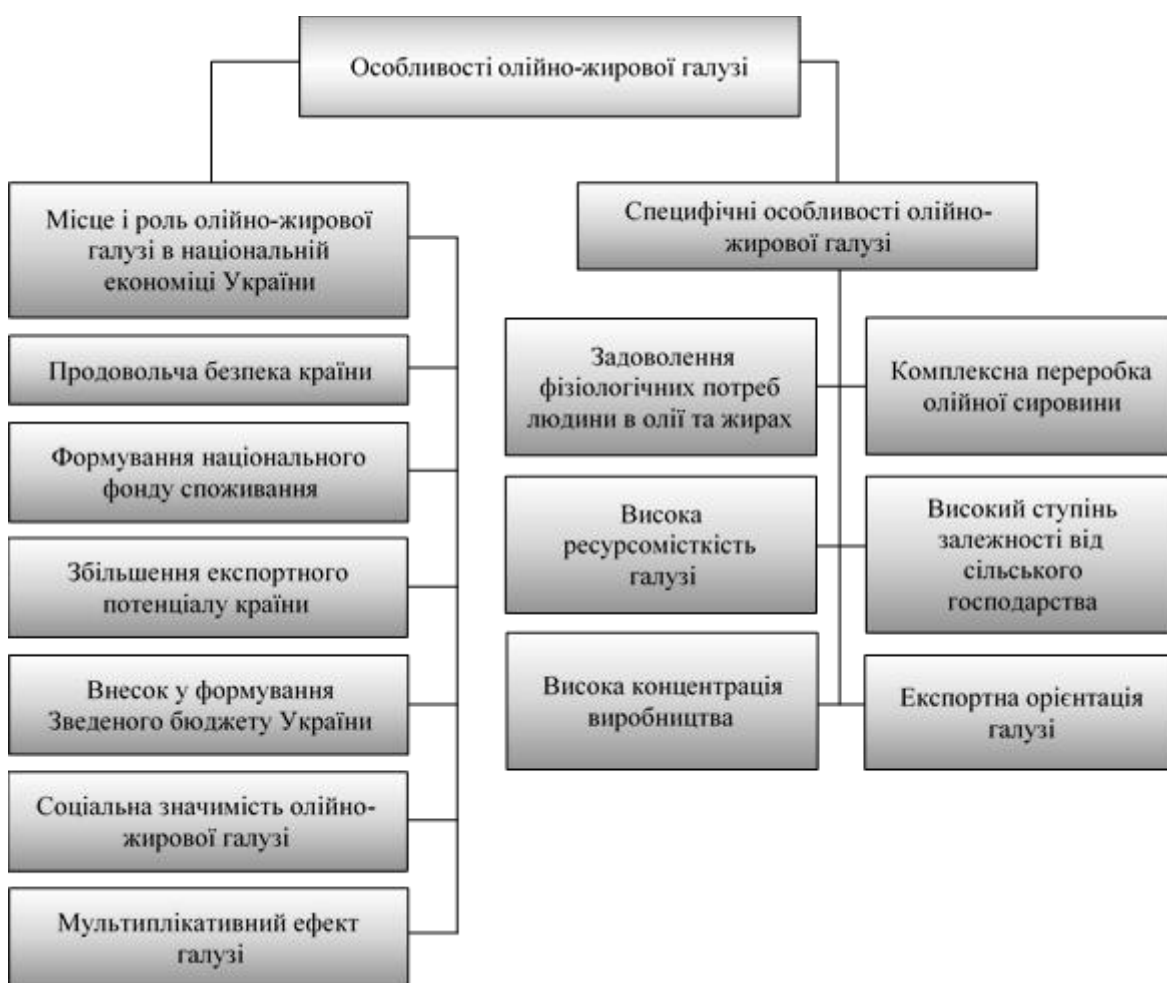


Рис. 1.2. Особливості олійно-жирової промисловості

Джерело: складено на основі [2, 26, 31].

Маємо зауважити, що на управління підприємств олійно-жирової промисловості досить вагомо впливає зростання концентрації виробництва, про що свідчить практика входження олійно-добувних організацій до агропромислових холдингів, корпоративних формувань та ТНК. Внаслідок цього спостерігається надмірна концентрація виробництва в даній галузі та знижується самостійність переробних підприємств, унаслідок цього вони перетворюються в асоційовані структури із високим ступенем залежності, що свідчить про втрату автономії в управлінні [22].

Маємо зауважити, що через надмірну конкуренцію, загострюється проблема користувацького підходу до ресурсів, необхідних під час забезпечення функціонування олійно-жирової промисловості, насамперед, нераціональне використання земельних ресурсів, зростання безробіття через вивільнення працівників, порушення сівозмін, нераціональне встановлення закупівельних цін всередині корпорації, які занижуються, низький рівень співпраці із місцевими органами влади, не приділення уваги розвитку соціальної інфраструктури навколишніх місцевих пунктів при паралельному її активному використанні. Ще однією проблемою при даному підході стає надмірна монополізація ринку, що формує підґрунтя для розвитку нечесної конкуренції організацію, певна спекуляція з боку торговельних контрагентів, нерівноважне ціноутворення на продукцію, яку виробляють підприємства галузі, а також посилення тиску на органи місцевої та державної влади для лобіювання умов, які вигідні агроформуванням, а не суспільним інтересам [2].

Дослідження системи управління на підприємстві передбачає моніторинг результатів діяльності її окремих елементів, що утворюють саму організацію. Науковці результати розподіляють на три складові:

- оцінку стану та тенденцій змін вихідних параметрів функціонування (активи, прибуток, виручка та інше);
- оцінка стану та тенденції змін операційної моделі системи управління та інше;

- результати організаційного розвитку, тобто оцінка досягнення стратегічних цілей, оцінка стану розвитку персоналу та ін.

В більшості наукових джерел, говорячи про сутність системи управління будь-якої організації, завжди підкреслюють взаємозв'язок та взаємозалежність наукових знань та практичних навичок щодо управління виробничим процесом, зайнятими працівниками. організаційною структурою задля досягнення поточних та перспективних цілей з метою вирішення двоєдиних завдань: задоволення потреб споживачів та отримання власних вихідних результатів, як то прибуток та позитивний імідж. Основне призначення діючої системи управління на підприємстві полягає в постійному аналізі поточного стану господарської діяльності, розроблення та впровадження певних, відповідно до ситуації, управлінських рішень, спрямованих на реалізацію прийнятих стратегій. Управлінських функцій на підприємстві реалізується саме через створену систему менеджменту, яка охоплює всі підрозділи, бізнес-процеси та проєкти. В структурі і функціях системи управління увагу слід звернути, перш за все, на формування умов для самоорганізації особистостей. Мова йде про розробку і впровадження організаційної, функціональної, фінансової, управлінської та правової структур, розподіл управлінських повноважень та відповідальності між об'єднаннями в колективі, індивідуумами, поділ бізнес-процесів на основні та допоміжні, встановлення між ними субординації, розподіл повноважень та відповідальності відповідно до займаних посад серед керівництва, складу підприємства, упорядкування критеріїв оцінки управлінської діяльності залучених професійних кадрів, організація оплати праці, стимулювання матеріального та нематеріального характеру, розробки системи колективних цінностей, встановлення пріоритетів, інтересів, розробка норм поведінки, корпоративні традиції внутрішньофірмових уподобань [4, 21].

Система управління на підприємстві - це залучення до формування ключової ідеї діяльності, тобто до місії та стратегічної цілі на довготривалий період життєвий цикл підприємства. Реалізація цієї функції відбувається

через визначення соціальної ролі та призначення підприємства для споживачів, шляхом виявлення потенційних та реальних прямих і опосередкованих споживачів, результатів господарської діяльності підприємства та розробка механізму впливу на їх споживацькі інтереси. Система управління на підприємстві має безпосередній вплив на поновлення портфеля замовлень на поточний та перспективний період, становлення пріоритетних стратегій розвитку організації в цілому та окремих її підрозділів. Система управління включає в себе маркетинговий менеджмент, що сприяє виділенню стратегічно виправданих груп товарів, формування фірмового стилю, фірмового іміджу [14].

До основних функцій системи управління на підприємстві належать ціле покладання, як завершений процес, тобто формування змісту, місії, майбутнього окреслення базової мети, цілей і завдань на визначений період, безпосередню участь у створенні та реалізації довгострокових та поточних планів різних рівнів [17].

Система управління задіяна в створенні системи планування, виконання затверджених цілей, завдань, стратегії, шляхом реалізації стратегічного, оперативного, інвестиційно-інноваційного, оперативного, календарного та виробничо-збутового планування [9].

Система управління на підприємстві має безпосереднє відношення до організації та контролю за виконанням прийнятих планів, проєктів, програм, стратегій. А це передбачає встановлення процедури пошуку та аудит управлінських проблем, розробку та впровадження механізму прийняття та реалізації управлінських рішень, побудову порядку документообігу внутрішнього призначення, координації взаємодії підрозділів груп бізнес-проєктів, використання певним чином організованих систем автоматизованого управління виробництвом, збутом, комунікаціями на підприємстві [29].

Цифровізація системи управління - сучасна функція менеджменту на підприємстві.

Функція встановлення зворотного зв'язку в системі управління підприємством є значимою та обов'язковою до реалізації. Завдяки розгортанню належного вивчення практики менеджменту вдається критично підійти до оцінки виконання планів, проєктів досягнення цілей реалізації місії підприємства. Контроль за оціночними параметрами реалізації стратегії, термін, якість, облік забезпечує не тільки досягнення мети, а й вчасне внесення змін коригуючого характеру, передбачення кризових ситуацій, пом'якшення їх руйнівних впливів. Організація, реалізація, вдосконалення, оновлення та осучаснення внутрішнього аудиту, контролю - це конкретні форми прояву функції встановлення зворотнього контролю. Успіх на цьому шляху залежить від впровадження інформаційних систем з урахуванням специфіки підприємства [30].

Цифровізація контролю на підприємстві - сучасний тренд та виклик, нагальна вимога часу в умовах відновлення діяльності більшості підприємств України.

Щодо специфіки формування системи управління на підприємстві олійно-жирової промисловості, то вона обумовлена низкою галузевих стандартів та вимог, зокрема бути раціональною, інноваційною, відповідати екологічним стандартам, чутливою до зміни ринкового середовища, враховувати можливості нетрадиційних технічних та технологічних рішень, бути динамічною, в цілому забезпечувати багато варіантів поведінки в конкурентному середовищі та забезпечувати поступальність сталого розвитку.

1.3. Механізм впровадження системи управління підприємством олійно-жирової галузі

Система управління підприємством спочатку створюється, а потім запроваджується, удосконалюється та навіть перебудовується за допомогою механізмів з управління. В узагальненому розумінні, під механізмом

управління мається на увазі інструмент, за допомогою якого відбуваються необхідні за напрямками, масштабами, силою впливу, рівнем якості, зпрогнозованими результатами перетворення. Як зазначається в наукових джерелах інформації, механізму з управління об'єктивно необхідно виконувати, перш за все, дві основні функції. Доставляти органам управління інформацію, різнобічну за характером призначенням, обсягом, термінами обробки, застосуванням про стан керованого об'єкта - це перша функція та забезпечувати впровадження результатів моніторингу стану у вигляді прийнятих рішень в практику управління - це друга функція [32].

Наразі, механізм управління, як інструмент - це складна сукупність взаємопов'язаних між собою організаційних, технологічних, економічних, правових прийомів, які дозволяють спрямовувати процеси діяльності, що протікають на підприємстві до кінцевої мети, означеної в місії та цілях суб'єкта господарювання та зафіксовані в засновницьких документах, стратегіях, планах, програмах, проєктах [35].

Оскільки системи управління підприємством олійної промисловості має забезпечувати задоволення попиту споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринку, то механізм управління має бути прозорим, зрозумілим для партнерів, постачальників, посередників, кінцевим споживачам, державним органам надзору та контролю. Менеджмент на підприємстві має сприяти притоку інвестицій новітніх технологій, розширенню меж цільового ринку, адаптації до регіональних та світових ринків. Враховуючи сучасні вимоги до менеджменту взагалі та менеджменту підприємств олійно-жирової галузі, яка є світовим лідером з переробки насіння соняшника та інших олійних культур, зокрема, пропонуємо наше бачення формування сучасного механізму управління на підприємствах визначеної галузі (див. рис. 1.3.) [23].

Побудова та впровадження системи управління підприємством олійно-жирової галузі має враховувати загальні закономірності цього процесу, тобто вибір методології, система управління підприємством, окреслення цілей розвитку підприємства, розробку стратегії розвитку організації, побудови

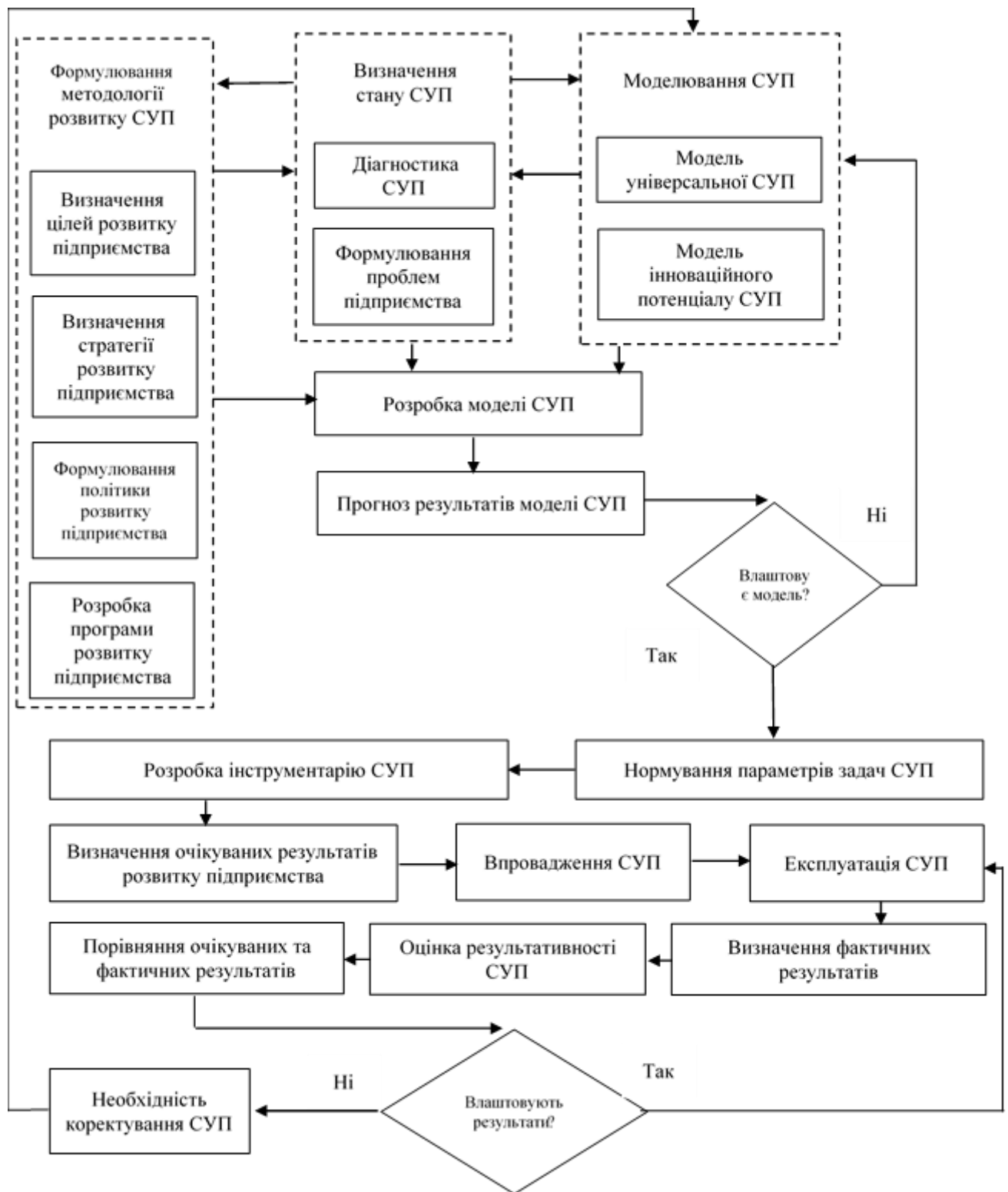


Рис. 1.2. Механізм формування системи управління підприємством

Джерело: складено на основі [1, 14, 17].

чітко визначеної політики її розвитку, складання довгострокової програми функціонування підприємства. Попередньо, згідно практичного досвіду,

здійснюється моніторинг стану системи управління підприємством, оцінка показників ефективності системи управління підприємством, виявлення та формування проблем підприємства в цілому та організації менеджменту, зокрема. Моделювання системи управління відбувається з урахуванням універсальної штатної ситуації та можливостей інноваційного оновлення та прогресивного нарощування потенціалу системи управління. Слід підкреслити, що механізм побудови системи управління має бути рухливим, чутливим. До чинників, які несуть загрозу або можуть суттєво змінити вектор успіху у зв'язку із зміною глобальної ситуації (війна в Україні, перешкоди на шляху руху товарів в регіони, віддаленість споживачів від країни виробництва, політичні зміни в регіонах та ін.) [1].

Базовою ідеєю створеного механізму побудови системи управління підприємством олійно-жирової галузі є забезпечення виробництва та збуту олії для задоволення потреб промислових вітчизняних підприємств, ряду галузей хімічної, харчової, медичної та інших, які свою продукцію просувають не тільки на внутрішній ринок, а й на зовнішній (країни Європи, Азії, Африки). Окрім зазначеного, в механізмі управління повинні бути передбачені можливості впливу на національні вимоги щодо споживання олії на ринку (фасовка, упаковка, фірмова торгівля, вивчення попиту, платоспроможності, прив'язаності до якості товару) [16].

З урахуванням чинників впливу, механізм побудови системи управління підприємством коригується відповідно до цілей підприємства, насамперед, до стратегічних цілей та наявних обмежень для діяльності підприємства. На рис. 1.4. нами відображено поетапний процес визначення цілей для підприємства олійно-жирової галузі. Загальними вимогами щодо визначення цілей є конкретне формулювання, по-перше, деталізація, по-друге, зв'язки між ними, по-третє. На додаток, щодо вимог до формулювання цілей діяльності підприємства, загальновизнаним вважається дотримання гнучкості, ієрархічної реальності, кількісного виміру як принципів [29].

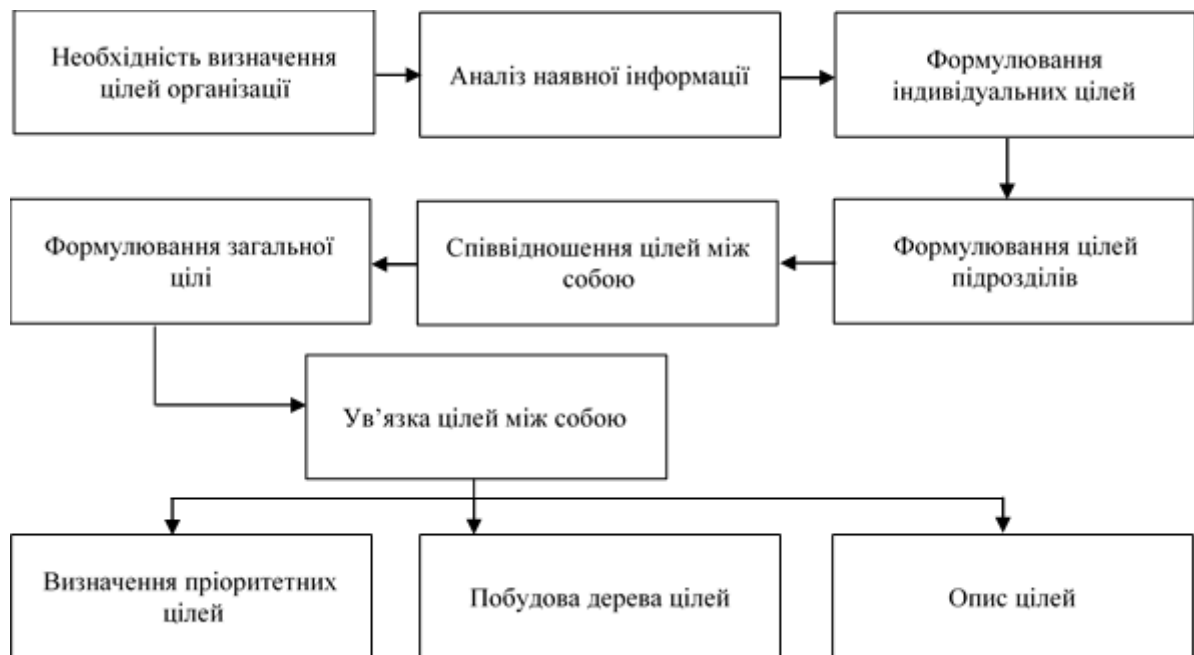


Рис. 1.4. Процес постановки цілей підприємства

Джерело: складено на основі [29, 35, 37].

До того ж, враховуючи, що підприємство завжди, знаходячись в конкурентному середовищі співвідноситься із зовнішніми до нього системами, такими політична, соціальна, економічна, психологічна, ресурсна. Ці фактори зовнішнього середовища поділяються на дві групи: прямого та непрямого впливу. Кількість факторів макро і мікросередовища визначає складність системи управління. Це теж потрібно враховувати і розуміти, що на різних підприємствах, навіть однієї і тієї ж галузі не може бути єдиної, однаково результативної, системи управління. Багатофакторне оточення призводить до ускладнення організаційної структури управління і вимагає диференційованих механізмів управління. Створення інтегрованої системи менеджменту підприємства - закономірність тих об'єктивних умовах.

Деякі науковці акцентують увагу на тому, що зовнішнє середовище, маючи динамічні характеристики, які виражаються в частоті, масштабності, глибині змін теж потребують врахування при формуванні механізму управління підприємством. Особливість цього полягає в тому, що фактори

макро та мікро середовища характеризується певним ступенем невизначеності і це є суттєвою перешкодою в процесі прийняття управлінського рішення щодо формування ефективної системи управління [14].

Процес побудови механізму впровадження системи управління підприємством, безперечно, базується на уяві про перспективу існування підприємства, його стратегію. Етап визначення вибору стратегії розвитку організації стосується різних сторін діяльності підприємства. Це визначення основних векторів напрямів розвитку і розробка регламентів, правил організаційної поведінки. Разом вони визначають зміст взаємовідносин всередині організації, шляхи нарощування виробничого та трудового потенціалу підприємства під впливом змін мікро та макросередовища [24].

Значення вибору в стратегії при формуванні системи управління підприємством полягає в тому, що це допомагає зосередити увагу і ресурси саме на цих напрямках і можливостях, які сприяють визначеним цілям місії організації на весь його життєвий цикл, а також відмовитись від менш суспільно значимих можливостей, які або суперечать або відволікають від обраного в процесі цілепокладання напрямку діяльності.

Слід зазначити, що процес вибору стратегії підприємства дуже відповідальний етап, так як прийняттю рішення передуює аналіз великого обсягу інформації про ринок споживачів, конкурентів, постачальників, посередників, партнерів, які мають можливість впливати як на організацію на внутрішньому, так і на зовнішньому цільовому ринку. Велику роль відіграє позиція керівництва до перспектив функціонування організації, рівень кваліфікації менеджерів-проектантів бізнес-процесів, статус як власників і ін. [29].

Складність процесу визначення стратегії розвитку ми відобразили на рис. 1.5.

Узагальнюючи зібрану інформації щодо механізму побудови системи управління, виокремимо деякі особливості функціонування цього механізму на рівні підприємств олійно-жирової галузі промисловості. Зауважимо, що в



Рис. 1.4. Процес постановки стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено на основі [23].

його складі має бути декілька блоків, а саме: вибір стратегії конкурентного динамічного розвитку, страхування лідерських позицій галузі в Україні на світовому споживчому та промисловому ринках, комплексний підхід до розробки впровадження та реалізації програм шляхів виробництва широкого асортименту продукції олійно-жирової спрямування з врахуванням змін до вимог до якості споживання населення, потреб суміжних галузей всередині країни, безпековими питаннями технічного спрямування, реорганізацією менеджменту персоналу, що обумовлюється широкими можливостями Smart-

економіки, цифровізації управлінських процесів, економічний блок що забезпечує рухливість обліку, масштабність інвестування, чутливість до інновацій, гнучкість відношення, оподаткування, маркетингове сприйняття ринкових реалій та інші. В підсумку зазначимо, що в єдиному механізмі управління підприємством кожен блок має бути сприйнятим та розглянутим як система активна діюча, впливова та ефективна з позиції кінцевої мети функціонування підприємства галузі. Такий підхід дозволить широко використовувати адаптивний інструментарій підтримки прийнятих управлінських рішень на різних рівнях управління підприємства з використанням нанотехнологій інформаційного характеру [40].

Якщо структурувати елементи механізму управління підприємством олійно-жирової галузі промисловості, то маємо виділити як його складові наступні позиції:

- економічний інтерес до отримання вигоди у вигляді прибутку та позитивного іміджу, зацікавленість в безперестанному динамічному розвитку, що забезпечує укріплення конкурентної позиції на ринку, створення умов щодо поєднання інтересів власності (індивідуальної, колективної, державної) зацікавленні щодо зростання вкладення капіталу на розвиток і отримання доходів, забезпеченість задоволення соціальних потреб, зростання зацікавленості щодо орієнтування на Євростандарти (як у виробничо-збутовій діяльності, так і у розвитку трудового професійного потенціалів);

- раціональний комерційний розрахунок, який базується на широкій палітрі економічних інтересів в процесі вибору окремих бізнес-проектів та бізнес-процесів, що супроводжують підприємницьку діяльність підприємства, з урахуванням принципів самоокупності самофінансування;

- стимулювання активності зайнятих працівників за рахунок матеріальних стимулів ,вибору прогресивних форм і систем оплати праці, осучаснених розцінок оплати праці, об'єктивних показників щодо

преміювання, розробки креативних альтернативних форм заохочення працюючих на підприємстві;

- планування видів діяльності, яка включає в себе організацію, розробку, визначення цілей і завдань, обсягів і структури виробничої, збутової діяльності, визначення змісту у вигляді стратегії і тактики поведінки на цільових ринках, прогнозування розвитку економічних зв'язків між підприємствами-контрагентами, підприємствами-конкурентами, державними підприємствами;

- фінансово-економічна діяльність, яка обіймає аудит, контроль та планування фінансових процесів, розпорядження фінансовими ресурсами на поточну та перспективну діяльність відповідно до прийнятих управлінських рішень щодо стратегії розвитку підприємства;

- комерційне ціноутворення, що базується на виробленні такої цінової політики і стратегії, яка забезпечує затребуваний ринком рівень якості маркетингового супроводу щодо товару, який виводиться на цільовий ринок, до того ж цінова політика має стимулювати зниження витрат на виробництво, збільшення торгового обороту, раціоналізації його структури, забезпечення отримання цільового прибутку в розмірах, що забезпечує економічне зростання та соціальний розвиток підприємства, механізм ціноутворення має сприяти гнучкій адаптації обсягу та асортименту продукції, що виробляється до динамічної зміни попиту на ринках;

- податкова дисциплінованість, що виявляється в регламентованому відношенні до податкових норм, стандартів, постанов, законів;

- регулювання якості продукції, що випускається відповідно до заключених угод, прийнятих виробничих програм, наповненого бізнес-портфелю;

- розширення цільових сегментів споживачів, впровадження ефективних форм обслуговування споживачів відповідно до їх потреб та платоспроможності, стимулювання збуту за рахунок широких можливостей використання до та після продажного сервісу, спонукання споживачів до

пошуку нових можливостей, функціонального використання старих товарів, що продовжують їх життєвий цикл на зайнятих цільових ринках;

- інноваційна діяльність управління, яка має бути спрямована на потреби диференційованих за купівельною можливістю кінцевих споживачів та посередників, тобто на комерційний успіх, прибуток, розширення кола сегментів споживачів за допомогою нових форм зацікавлення до споживання удосконалених функціональних можливостей товару, створення нових товарів для нових сфер застосування, залучення нових технологічних досягнень у сфері виробництва для удосконалення товару, що вже прижився на ринку;

- мобільна перебудова відповідно до вимог успішного розвитку та реалізації прийнятих до уваги стратегічних цілей, організаційних структур управління організацією (горизонтальні та вертикальні), перебудови системи управління підприємством, зміна кількості структурних підрозділів, оптимізація співвідношення між ними та встановлення взаємодії;

- організаційна побудова нових ланок виробництва на підприємстві, налагодження управлінського контролю за їх функціонуванням з метою забезпечення запланованого комерційного результату та отримання конкурентних переваг на галузевих ринках збуту товарної продукції [2, 11, 28].

На завершення дослідження питання про формування системи управління на підприємствах олійно-жирової галузі промисловості України, приведемо результати дослідження, оприлюднені в наукових публікаціях проблеми, з якими найчастіше стикаються управлінці різних рівнів менеджменту на практиці. На їх думку, найпоширенішими типовими труднощами в процесі розробки та впровадження та експлуатації механізмів управління підприємствами олійно-жирової галузі є:

- відсутність оновленої до вимог сьогодення теоретичної бази, яка б не тільки збагачувалася знаннями управлінців підприємства, а й націлювала їх на креативний пошук шляхів її подальшої розробки та впровадження в

практику діючих механізмів удосконалення системи управління підприємством;

- немає в необхідній кількості та якості практичних методик щодо застосування наукових розвідок з питань оновлення організаційних механізмів управління внутрішніми підрозділами вже діючих систем управління з урахуванням широкомасштабного виходу галузі за межі національного ринку споживання, наявного асортиментного ряду товарів підприємств олійно-жирової промисловості;

- впровадження стандартів ISO з управління якістю продукції стикається з відсутністю випробуваного стандартизованого підходу до впровадження і реалізації, удосконалений досвід пошук поширення дав свої плідні результати в технології виробництва, логістиці, розширення ринків збуту та ін;

- недостатній рівень обізнаності менеджерів різних рівнів управління підприємством з питань необхідності перспективності подальшого удосконалення механізмів з управління, нестандартні реакції на управлінські зміни, неготовність позитивно налаштуватися на об'єктивні складності управлінського змісту;

- нерозуміння загальних закономірностей проведення перебудови системи управління, невиправдані очікування швидких результатів від реорганізації механізмів управління;

- відсутність постійно діючої практики висвітлення намірів керівництва щодо подальшого пошуку шляхів удосконалення системи управління підприємством;

- надмірне застосування авторитарного стилю управління, порушення ефективності дії принципу розподілу повноважень та відповідальності в процесі реалізації поставлених завдань;

- відсутність достатнього досвіду з ефективного використання зарубіжної практики з управління бізнес-процесами на підприємствах аналогічних галузей.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРЮВАННЯ

ПРАТ «КРОПИВНИЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Кропивницький олійноекстракційний завод»

ПрАТ «Кропивницький олійноекстракційний завод» (далі ПрАТ «КОЕЗ») діє на ринку з 30-х років ХХ ст. Спочатку видобуток олії здійснювався вручну за допомогою гідравлічних пресів, а отже потужність такого виробництва була невисокою. Загалом, за рік перероблювалось близько 6 т. насіння. Під час Другої Світової війни тоді Кіровоградський олійний завод зруйнували німецькі військові. Після визволення тодішнього Кіровограду у 1944 р. виробничу діяльність було відновлено, а вже в 1945 р. потужності підприємства було реконструйовано. Політика модернізації та технічного вдосконалення, яку було обрано на олійному заводі давала свій результат. Так, у 1956 році потужність заводу становила 160 т/добу. У 1957 р., завдяки змонтованій лінії НД для виробництва екстрактної олії, потужність підприємства зросла удвічі, а технічний персонал було звільнено від тяжких фізичних умов діяльності. Така політика модернізації була продовжена. Завдяки впровадженню у виробництво найтехнологічніших на той час ліній екстракції олії МЕЗ – 350, а також заміни морально застарілих агрегатів та установок, запровадження автоматизованих виробничих процесів, потужність підприємства виросла до 800 т/добу, а власне виробництво було повністю автоматизовано, ручна фізична праця в технологічному процесі не використовувалась.

Незалежність України для Кіровоградського оліїекстракційного заводу відзначилась процесом зміни форми власності на приватну, що офіційно завершилась у 1994 році. Назву підприємства змінено на ВАТ «Кіровоградолія». Новими власниками продовжилась політика

технологічного озброєння підприємства, тож було придбано елеватор (місткість – 14 тис. т), а за наступні 10 років збільшено виробничі потужності удвічі.

Проведення ринкових досліджень, а також розвиток альтернативної енергетики зумовив будівництво ТЕЦ на базі ВАТ «Кіровоградолія» для вирішення трьох проблем: утилізації відходів, витрати на ліквідацію яких були досить високими, забезпечення електроенергією виробничої діяльності та продажу зайвої електричної енергії за зеленим тарифом. Тому, розпочавшись у 2066 році, проєкт було остаточно уведено в дію в 2009 році. Потужність електростанції – 12,3 МВт.

Зміна назви компанії «Кіровоградолія» у 2011 році з відкритого на приватне акціонерне товариство обумовлено оновленням законодавчої бази України.

Після викуплення 99,2% акцій підприємства агрохолдингом CERNEL GROUP, назву його було змінено у 2018 році на ПрАТ "Кропивницький олійноекстракційний завод".

Відповідно, на сьогоднішній день підприємство входить до складу холдингу, що обумовлює особливості його діяльності: ПрАТ «КОЕЗ» працює на давальницькій сировині та не має права власності на продукцію. Ціна встановлюється тільки за власне переробку олії, тому великих прибутків компанія не отримує. Також, ПрАТ «КОЕЗ» продає частину виробленої продукції для покриття власних потреб та займається продажем електричної енергії.

Загалом, загальний асортимент продукції ПрАТ «КОЕЗ» відображено нами на рис. 2.1.

Динаміка виробництва основних видів продукції за 2018-2022 рр. відображена на рис. 2.2. та 2.3.

Так, ми можемо бачити, що за період з 2018 по 2020 рік виробництво олії зростало. Загалом, у 2018 р. було перероблено 394295,7 т. соняшнику, а в 2020 р. – вже 446722,1 т. В 2021 р. компанія дещо зменшила обсяг переробки.

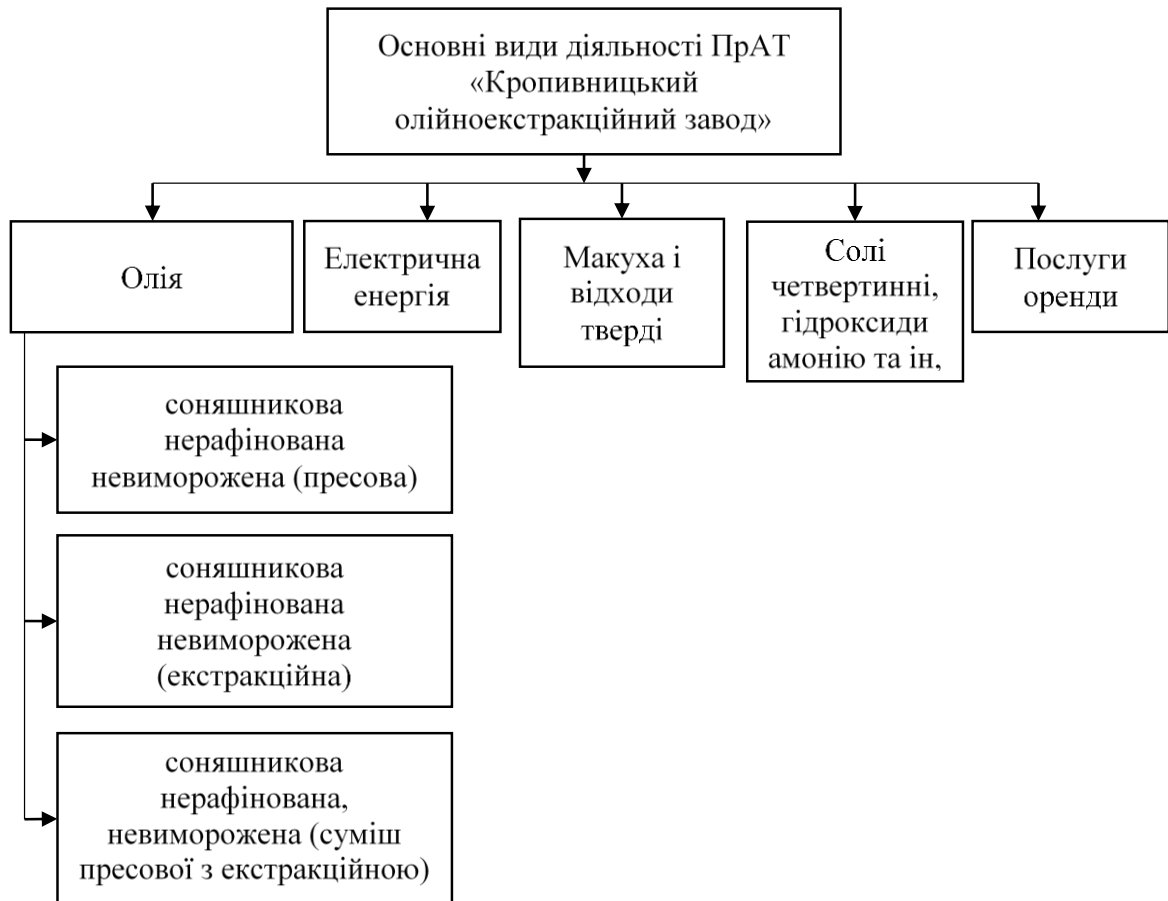


Рис. 2.1. Основні види діяльності ПрАТ «КОЕЗ»

Джерело: складено на основі даних підприємства



Рис. 2.2. Динаміка обсягів переробки соняшника ПрАТ «КОЕЗ» у 2018-2022 рр., тонн

Джерело: складено на основі даних підприємства

Так, за 2020-2021 рр. виробництво впало на 0,9%. В 2022 році очікувано зменшилось виробництво олії через вимушений майже чотирьохмісячний простой. Загалом, підприємство в 2022 р. переробило на 149985,8 т. соняшнику менше, ніж у 2021 році, тобто обсяг зменшення складав 33,9%.

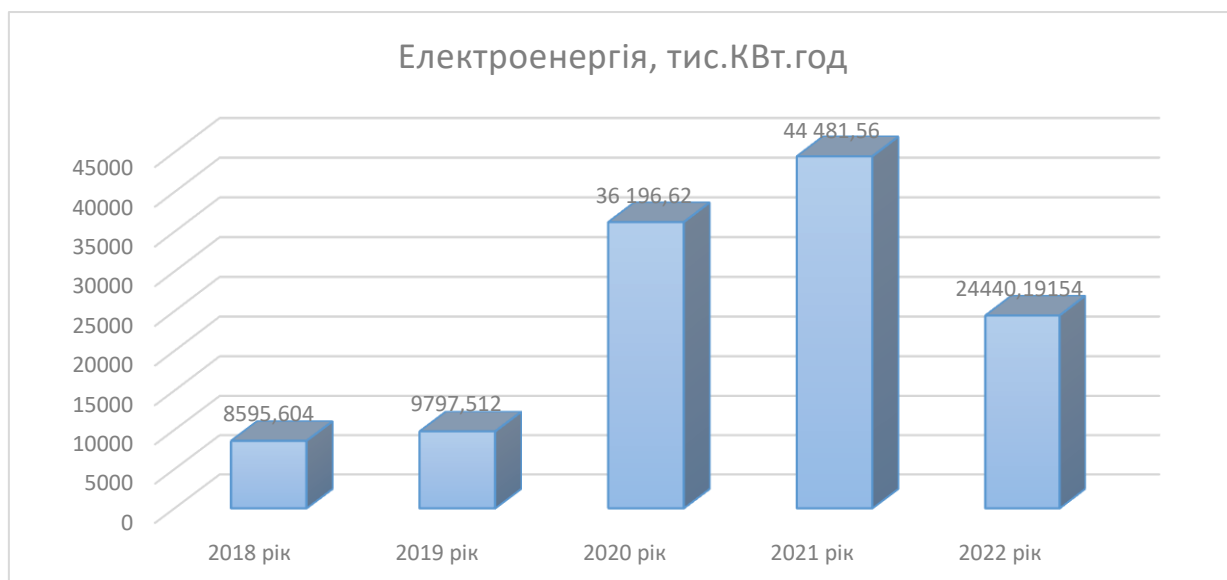


Рис. 2.2. Динаміка обсягів виробленої електроенергії ПрАТ «КОЕЗ» у 2018-2022 рр., тис. квт.год.

Джерело: складено на основі даних підприємства

Виробництво електричної енергії ПрАТ «КОЕЗ» зростало кожного року в період з 2018 по 2022 рр. Так, у 2018 році було продано 8595,6 тис. КВт/год, а у 2019 р - 9797,5, тобто на 14% більше. у 2020 році констатуємо зростання виробництва електроенергії більш ніж у 2,5 разів, у порівнянні із попереднім роком. В 2021 році було вироблено 44 481,6 тис. КВт/год електроенергії, тобто на 28,9% більше. У 2022 році, зрозуміло, обсяги продукування електроенергії скоротились через нестачу біомаси, тому компанія виробила на 45,1% енергії менше.

Виходячи із обсягів переробки соняшнику, можна прослідкувати динаміку виробництва основних видів продукції ПрАТ «КОЕЗ» у 2018-2022 рр. (див. рис. 2.3-2.5).

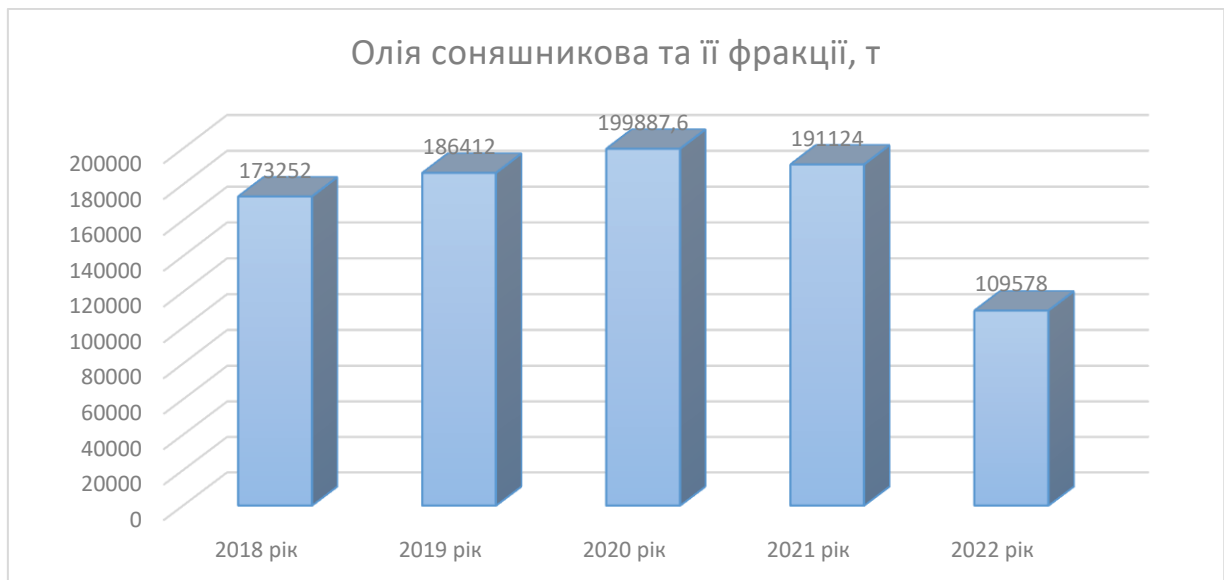


Рис. 2.3. Динаміка обсягів виробленої олії соняшникової та її фракцій ПрАТ «КОЕЗ» у 2018-2022 рр., тонн.

Джерело: складено на основі даних підприємства

Так, з рис. 2.3. можемо бачити, що в 2018-2020 рр. спостерігалось нарощення обсягів виробництва продукції. У 2019 р. було вироблено на 7,6% тон олії більше, ніж у 2018 р., а у 2020 р. відмічаємо зростання виробництва ще на 7,23%. У 2021 р. обсяг переробки соняшнику знизився, що і спричинило спад обсягу виробництва олії на 4,38%. У 2022 році констатуємо зниження обсягів отриманої олії у порівнянні із 2021 р. на 42,67% через не використання потужностей підприємства на початку вторгнення та в цілому зниження обсягу постачання соняшнику.

Відповідно до цього, обсяг отриманої макухи на ПрАТ «КОЕЗ» у 2018-2022 рр. також мав динаміку, подібну до виробництва олії. Так, у 2019 р. обсяг виробництва макухи і інших відходів зріс на 4,24%, а уже в 2020 році – на 9,34% до значення 2019 року. У 2021 році також констатуємо зниження обсягів отриманих відходів від обробки соняшнику на рівні 3,99%, а от у 2022 році – на 35,56%, що пояснюється тривалим простоем та удосконаленням технологічного процесу в попередньому році, модернізації виробничої лінії у відповідності із встановленим заздалегідь планом.

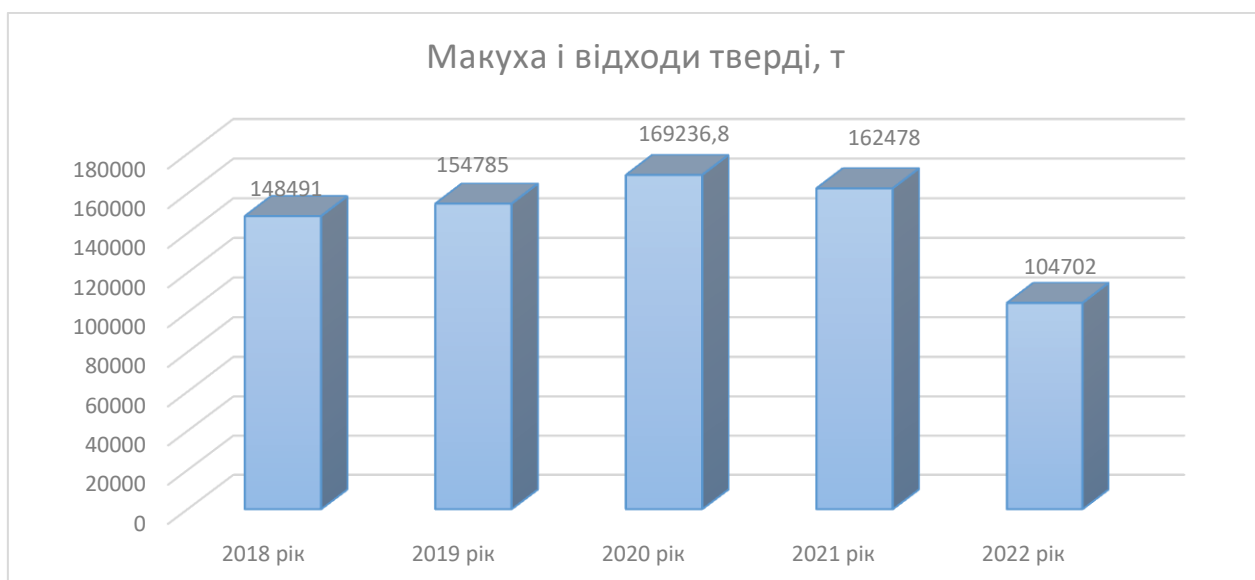


Рис. 2.4. Динаміка обсягів виробленої макухи та інших твердих відходів ПрАТ «КОЕЗ» у 2018-2022 рр., тонн.

Джерело: складено на основі даних підприємства

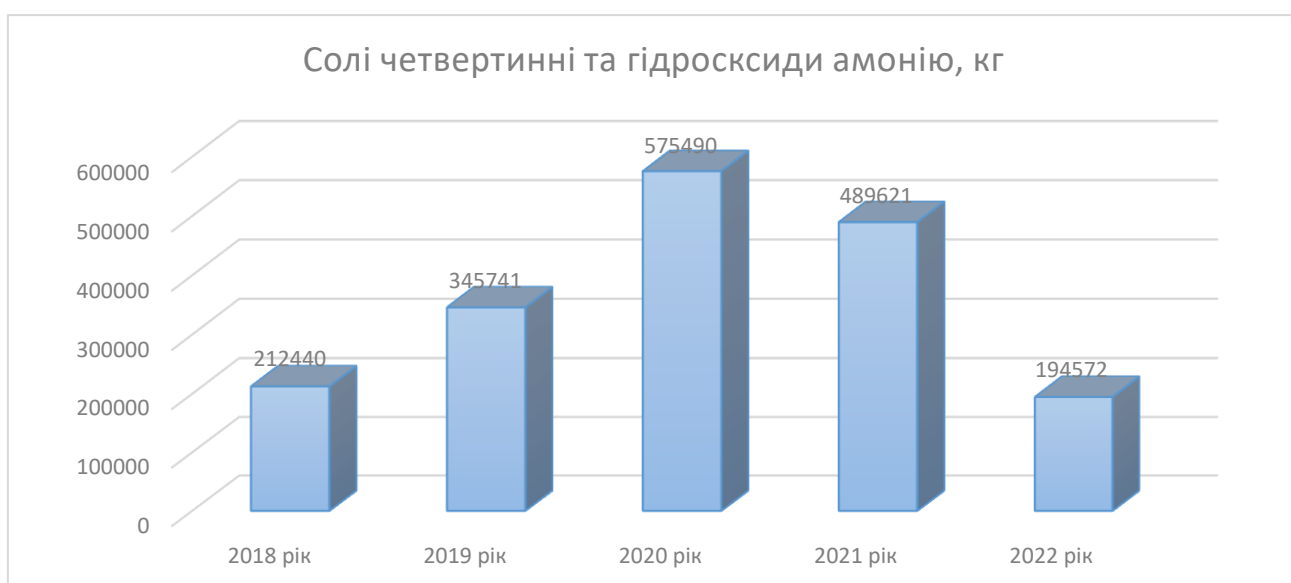


Рис. 2.5. Динаміка обсягів солей четвертинних, гідроксиду амонію та інших речовин ПрАТ «КОЕЗ» у 2018-2022 рр., тонн.

Джерело: складено на основі даних підприємства

Ми бачимо нарощення обсягів виробництва різних фосфоаміноліпідів ПрАТ «КОЕЗ» в період з 2018 по 2020 рр. Зокрема, у 2019 р. помічаємо зростання виробництва на 62,75%, у 2020 р. – на 66,45% до попереднього року, відповідно. Скорочення виробництва у 2021 р. становило в обсязі

14,92%, а от у 2022 році обсягів виробництва солей та фосфоаміноліпідів знизився на 60,26%.

Отож, підбиваючи підсумки, зауважимо, що підприємство залежить від політики господарювання управляючої компанії холдингу, оскільки переробляє надану сировину. Проаналізуємо загальну структурну схему функціонування підприємства для розуміння організації управління на ПрАТ «КОЕЗ» в наступному підрозділі.

2.2. Організація менеджменту на ПрАТ ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Аналізуючи організаційну структуру ПрАТ «КОЕЗ» (див. рис. 2.6.), зауважимо, що очолює компанію Директор, який у свою чергу підзвітний Загальним Зборам та Наглядовій Раді, до складу яких входять представники управляючої компанії – агрохолдингу Кернел Груп. Відповідно, всі основоположні рішення здійснюються з відома та ініціативи керівництва агрохолдингу, що виключає самотійність у стратегічному спрямуванні діяльності ПрАТ «КОЕЗ».

У Директора ПрАТ «КОЕЗ» є два замісники: замісник директора з виробництва та замісник директора з технічного обслуговування, а також йому підпорядковується ряд відділів, тому робим висновок про лінійно-функціональну структуру менеджменту на ПрАТ «КОЕЗ».

Окремим відділом виокремлено адміністрацію, до якої входить особистий секретар директора, юристконсульт, відповідальний за якість та працівники, які мають за функціональні обов'язки дотримання вимог з охорони праці, організації на підприємстві громадянської оборони, що в часи війни є дуже актуальним, а також інженер, до компетенції якого входить контроль діяльності підприємства у напрямі збереження навколишнього середовища (показників викидів ПрАТ «КОЕЗ» до атмосфери, забруднення водних та земельних ресурсів, а також комунікація із головним офісом з

питань модернізації очисних споруд, їх перевірка, контроль встановлення, тощо).

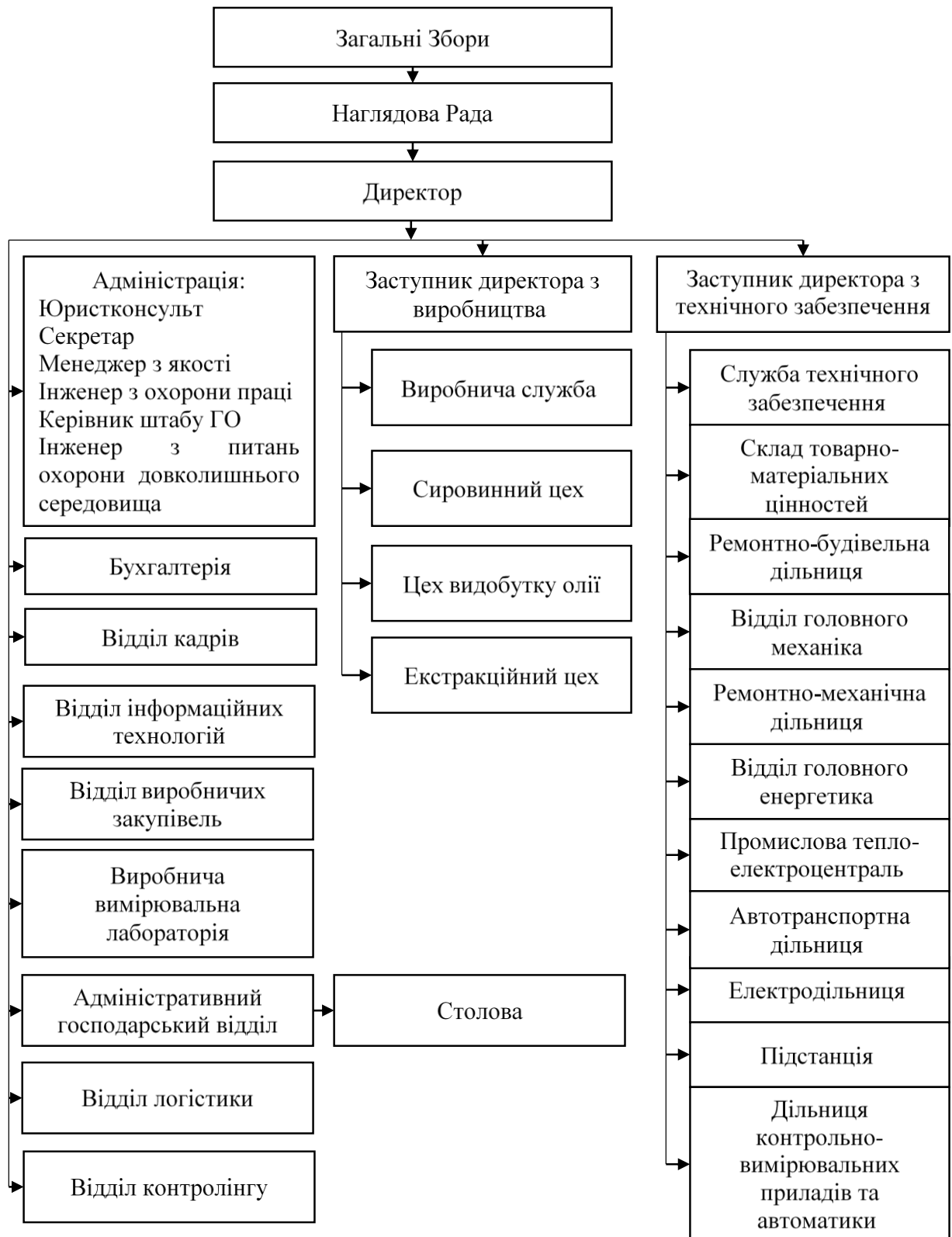


Рис. 2.6. Організаційна структура ПрАТ «КОЕЗ»

Джерело: складено на основі даних підприємства

До відділу інформаційних технологій входить безпосередньо старший адміністратор системи ПрАТ «КОЕЗ» та підзвітні йому адміністратори.

Функції ведення обліку на ПрАТ «КОЕЗ» здійснюється бухгалтерією, а Головний бухгалтер виконує ще й дорадчу функцію із фінансових та управлінських питань.

Управління персоналом ПрАТ «КОЕЗ» здійснюється за безпосередньої діяльності відділу кадрів та його начальника.

За процес закупівлі комплектуючих та матеріалів відповідальний старший менеджер та контрольовані ним менеджери із закупівель, а перевезення, складування, відвантаження, дотримання вказаних у контрактах строків та інші логістичні операції відповідає начальних відділу логістики та підконтрольні йому менеджери і роботі. Загалом це один із найпотужніших відділів ПрАТ «КОЕЗ». Станом на 2022 рік в його структурі налічувалось 28 осіб.

До складу виробничої вимірювальної лабораторія, яка здійснює відбір та аналіз поставленої сировини та виготовленої продукції входить керівник, ведучий інженер-лаборант та два інженери-лаборанти, хімік та робітничий персонал.

До адміністративно-господарчого відділу входить його безпосередній начальник, робітничий персонал та медичний працівник. До складу даного відділу також входить столова на чолі з начальником та персоналом.

Контроль діяльності ПрАТ «КОЕЗ» покладений на відділ контролінгу, до складу якого входить економіст та менеджер з фінансового контролінгу. Відповідно і функції контролю розподілені та дві частини: господарську (планові виробничі показники) та фінансову.

До підпорядкування замісника директора з виробництва входить виробнича служба, яка охоплює управлінський персонал середньої ланки у вигляді начальників змін та інженера-технолога.

Загалом, виробничий процес поділений на три фази: обробку сировини, чим займається власне сировинний цех; видобуток олії та пов'язані із цим

операції по відділенню відходів, що покладено на цех добування олії; процес екстракції олії, що здійснюється екстракційним цехом.

Технічне забезпечення виробництва ПрАТ «КОЕЗ» очолюється замісником директора з технічного забезпечення, який керує службою технічного забезпечення та власне контролює діяльність АСУП ПрАТ «КОЕЗ»

Так, до його компетенції входить управління та контроль діяльністю ТЕЦ поряд із службою головного енергетика, куди окрім власне головного енергетика входять інженер-електрик, метролог та енергетик. Виробництво електроенергії здійснюється на промисловій ТЕЦ, якою керує начальник ТЕЦ із допомогою хіміка. На сьогодні на ТЕЦ працюють 24 робітника.

Підтримання роботи ТЕЦ, забезпечення генерувальних та розподільчих процесів здійснюється на електродільниці під керівництвом начальника електродільниці та підстанції, що відповідає за злагоджену роботу робітничого персоналу власне підстанції та дільниці.

Заміснику директора з технічного обслуговування підзвітний і головний механік, що очолює службу головного механіка. До компетенції даної служби входить забезпечення безперебійної технологічної роботи цехів, а відповідно виокремлено посади інженера по ремонту та інженера-механіка цехів.

Логічно, що на ПрАТ «КОЕЗ» функціонують ремонтно-механічна та ремонтно-будівельна дільниці, працівники яких здійснюють ремонтні, пусконаладжувальні та будівельні роботи, як технологічного характеру, так і залучені до ремонту та будівництва споруд та будівель.

Також в організаційній структурі виокремлено автотранспортну дільницю, до компетенції якої входить проведення обстеження транспортних засобів, їх ремонт та займається розміщенням автомобілів, які тимчасово не використовуються під час логістичних операцій.

Складське господарство на ПрАТ «КОЕЗ» організоване у вигляді діючого складу ТМЦ, з функціонування якого відповідає завідуючий складом.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників господарювання ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»

Основними показниками фінансово-економічної діяльності за все визначається дохідність та власне чистий прибуток організації. Тому, вважаємо за доцільне здійснити порівняння даних показників в динаміці, співставивши додатково інформацію про собівартість продукції ПрАТ «КОЕЗ» в 2018-2022 рр. (див. рис. 2.7.)

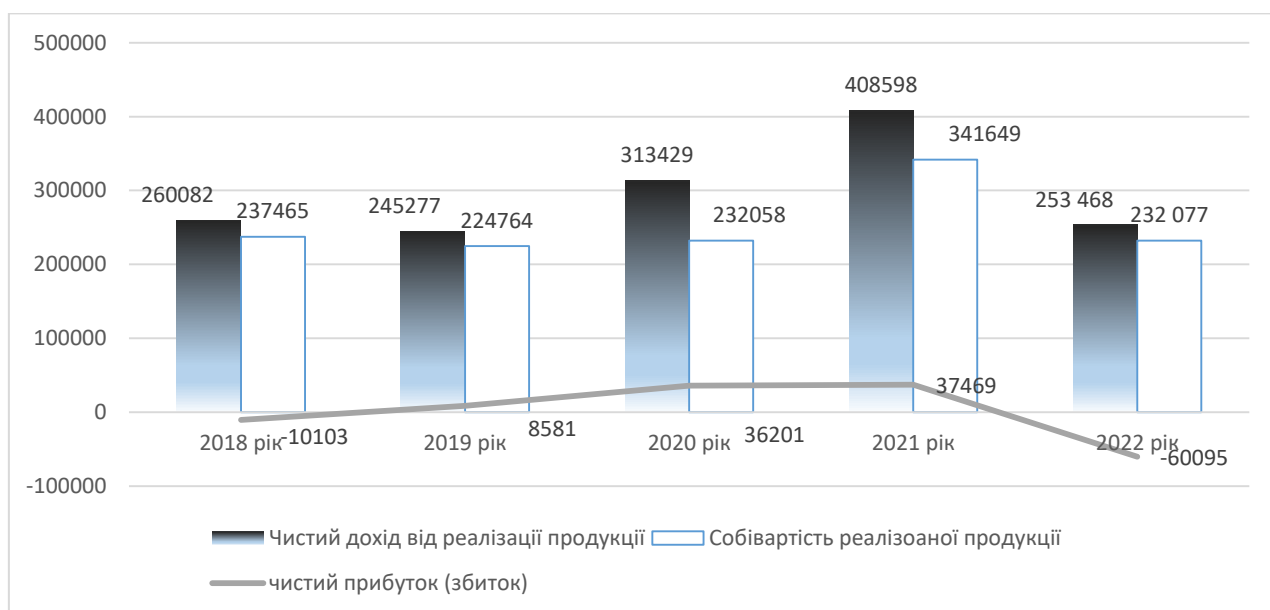


Рис. 2.7. Співвідношення доходу, собівартості та прибутку ПрАТ «КОЕЗ» у 2018-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено на основі додатків А-Д

Узагальнюючи дані рис. 2.7., зауважимо, що динаміка отриманого чистого доходу за період 2018-2021 рр. мала переважно висхідний характер. Зокрема, у 2018 році ПрАТ «КОЕЗ» отримало 260082 тис. грн. чистого

доходу, у 2019 р. – на 5,69% менше. У 2020 р. відмічаємо зростання чистого доходу на 27,79%, а у 2021 році – ще на 30,36%. Очікуваним є падіння чистого доходу від продажу продукції у 2022 році. Зокрема, компанія отримала чистий дохід у розмірі 253 468 тис. грн, що на 37,97% менше, ніж у попередньому.

Аналогічною була динаміка і собівартості продукції ПрАТ «КОЕЗ». Так, у 2018 році відмічаємо, що собівартість становила 237465 тис. грн, у 2019 році знизилась на 5,35% і складала 224764 тис. грн. У 2020 р. констатуємо зростання даної статті витрат на 3,25%, що у грошовому вигляді становить 232058 тис. грн. У 2021 році собівартість виросла на 47,23% та склала 341649 тис. грн., а вже у 2022 році знизилась на 32,07% через зменшення обсягів діяльності ПрАТ «КОЕЗ».

Статистика діяльності ПрАТ «КОЕЗ» показує, що в результаті 2018 року компанія отримала збиток від власної діяльності у розмірі -10103 тис. грн. Наступний рік був прибутковим, тож, компанія отримала 8581 тис. грн. прибутку. Внаслідок нерівномірного зростання доходу та собівартості прибутку ПрАТ «КОЕЗ» отримало у 2020 р. отримало у 3,2 рази більше прибутку, ніж у 2019 році. У 2021 році приріст суми прибутку склав 3,5%, а ПрАТ «КОЕЗ» отримало 37469 тис. грн. прибутку. У 2022 році збиток від діяльності ПрАТ «КОЕЗ» склав -60095 тис. грн.

Наступним етапом нашого аналізу вважаємо за доцільне зробити аналіз динаміки операційних витрат ПрАТ «КОЕЗ» (див. табл. 2.1), а також дослідити зміни в їх структурі у динаміці (див. рис. 2.8)

Як ми бачимо, динаміка матеріальних витрат за період 2018-2022 рр. мала негативний характер. Тож, можемо констатувати зниження суми витрат у 2019 році на 29,54% у порівнянні до 2018 р., а у 2020 році – ще на 18,23% (до показника 2019 р.). У 2021 році констатуємо зростання матеріальних витрат на 133,2%, а вже в наступному році – зниження на 31,06%. Загалом у 2022 році сума матеріальних витрат була нижчою, ніж у 2018 році на 7,44%.

Таблиця 2.1.

Динаміка операційних витрат ПрАТ «КОЕЗ» за період 2018-2022 рр.

Стаття витрат	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відносне відхилення, %				
						2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2018
Матеріальні затрати	165115	116347	95 132	221681	152834	-29,54	-18,23	133,02	-31,06	-7,44
Витрати на оплату праці	45597	55119	67 892	66155	64805	20,88	23,17	-2,56	-2,04	42,13
Відрахування на соціальні заходи	9569	12126	13 574	14281	14201	26,72	11,94	5,21	-0,56	48,41
Амортизація	19617	23103	37 331	42600	44236	17,77	61,59	14,11	3,84	125,50
Інші операційні витрати	10874	41453	50 707	59216	53725	281,21	22,32	16,78	-9,27	394,07
Всього	250772	248148	264636	403933	329801	-1,05	6,64	52,64	-18,35	31,51

Джерело: складено на основі додатків А-Д

Інакшою була динаміка витрат на оплату праці. Зокрема у 2019 році констатуємо зростання даної статті витрат на 20,88%, а у 2020 році ще на 21,17%. В 2021 році сума витрат на оплату праці знизилась на 2,56% (через звільнення частини персоналу), а в 2022 році – ще на 2,04% (на фоні скорочення персоналу, такий показник свідчить про дотримання компанією виплат заробітної плати та певне її збільшення, згідно до вимог законодавства). Загалом за аналізований період фонд оплати праці виріс а 42,13%, що є позитивним моментом.

При цьому за досліджуваний період можемо констатувати зниження відрахувань на соціальні заходи лише в 2022 році. У 2019 році сума даної статті витрат виросла на 26,72%, у 2020 – на 11,94%, а в 2021 році – ще на 5,21%. В 2022 році фіксуємо зниження відрахувань на соціальні заходи у розмірі 0,56%.

Зауважимо, що витрати на амортизацію в динаміці мали висхідний характер, що в даному випадку свідчить про фізичний та моральний знос обладнання та виникаючу потребу модернізувати його. Так, за 2018-2022 рр. відрахування на амортизацію зросли на 125%.

Позитивну динаміку, в цілому носили і відрахування за статтею інші операційні витрати. Зокрема, в період 2018-2021 рр. дана стаття зростала на 281,21% (у 2019 р.), 22,32% (у 2020 р.), та 16,78% (у 2021 р.) щорічно. У 2022 році відбулось зниження витрат за даною статтею на 9,27%. Загальне зростання даної статті витрат на ПрАТ «КОЕЗ» фіксуємо у розмірі 394%

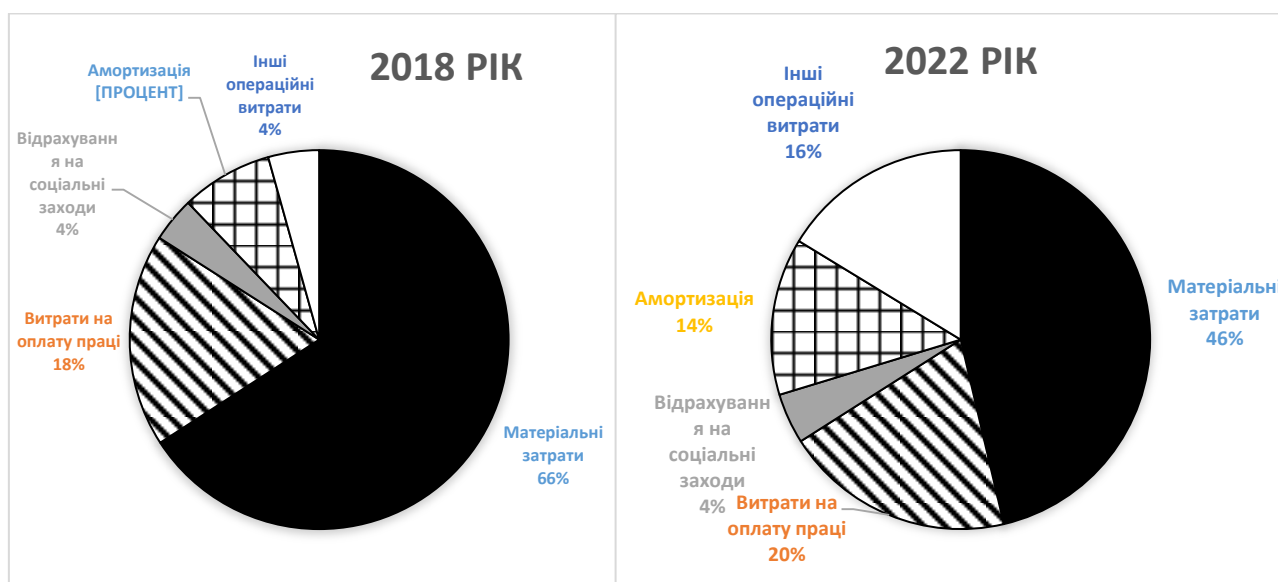


Рис. 2.8. Співвідношення структури операційних витрат ПрАТ «КОЕЗ» у 2018 та 2022 рр., %

Джерело: складено на основі додатків А-Д

З рис. 2.8. ми бачимо, що питома вага матеріальних витрат в загальній структурі операційних витрат становила 68%, а у 2022 році їх частка знизилась до 46%. В той же час виросла питома вага амортизаційних витрат (із 8% в 20218 р. до 14% в 2022 р.). Значно підвищились статті інших операційних витрат (з 4% у 2018 р. до 16% у 2022 р.). А от питома вага відрахувань на соціальні заходи не змінилась (4%), попри зростання суми даних витрат за 5 років на 48,41%. На 2% виросла питома вага витрат на оплату праці в 2022 році у порівнянні із 2018 р.

Відповідно, можемо зробити висновок, що підприємство потребує заміни основних фондів через надто високу питому вагу амортизаційних

витрат, а також варто переглянути статтю інших операційних витрат для балансу їх питомої ваги у порівнянні із іншими статтями.

Наступним етапом нашого аналізу є дослідження активу балансу ПрАТ «КОЕЗ». Насамперед, здійснимо дослідження структури необоротних активів у порівнянні за період з 2018 р. по 2022 р. (див. рис. 2.9.)

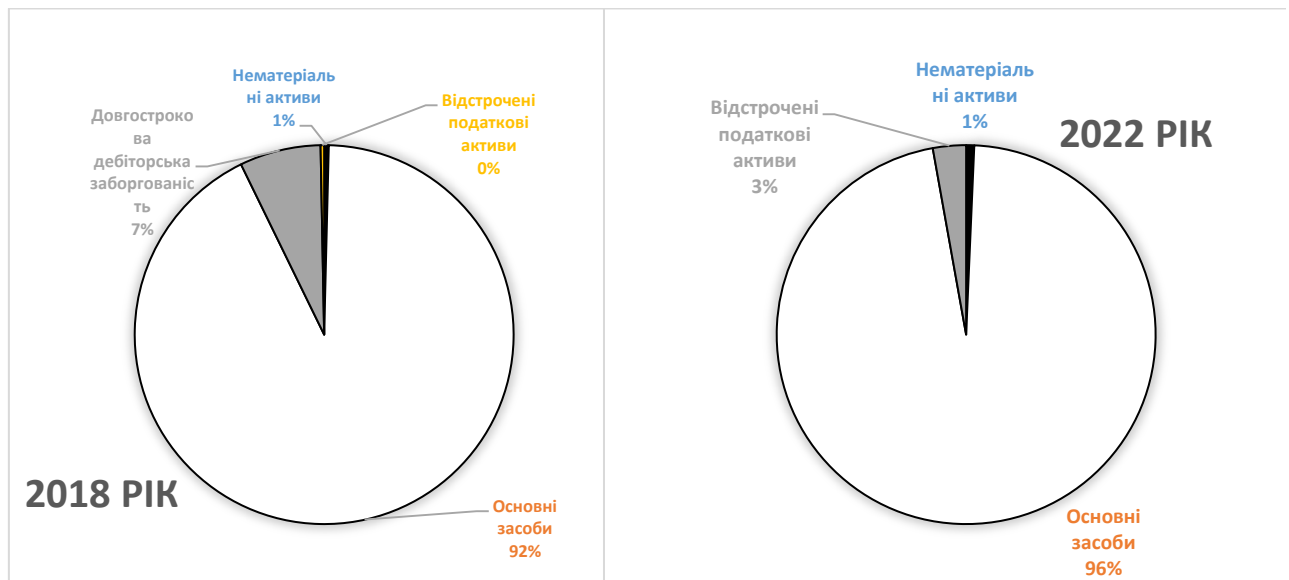


Рис. 2.9. Співвідношення структури необоротних активів ПрАТ «КОЕЗ» у 2018 та 2022 рр., %

Джерело: складено на основі додатків А-Д

Так, з рис. 2.9. ми бачимо, що в 2018 році основну частину необоротних активів ПрАТ «КОЕЗ» складали Основні засоби (92%). При цьому в 2022 році склалась така ж ситуація, однак, помічаємо зростання питомої ваги даної статті балансу до 96%. Такі зміни відбулись за рахунок відсутності довгострокової дебіторської заборгованості, яка у 2018 році становила 7% від загальної структури необоротних активів. Питома вага нематеріальних активів в 2018 р. та в 2022 р. становила 1% від вартості необоротних активів. А от сума відстрочених податкових активів, на противагу – виросла (з 0,07% до 3%).

Наступним кроком буде дослідження структури оборотних активів (див. рис. 2.10).

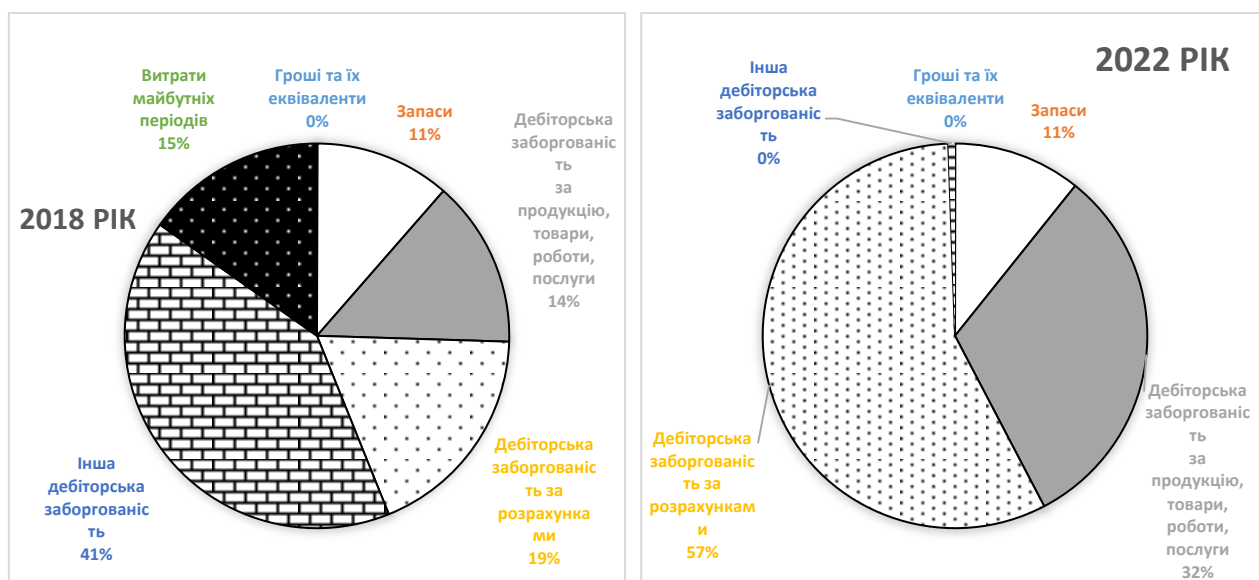


Рис. 2.10. Співвідношення структури оборотних активів ПрАТ «КOEЗ» у 2018 та 2022 рр., %

Джерело: складено на основі додатків А-Д

Зокрема, можемо зробити висновок, що найбільшу питому вагу в 2018 році в оборотних активах займала інша дебіторська заборгованість (41%). При цьому, в 2022 році дана стаття витрат була повністю відсутня. В той же час, якщо в 2018 році дебіторська заборгованість за продукцію, роботи та ін. становила 14%, то в 2022 році її питома вага виросла до 32%. З 19% до 57% виросла і заборгованість дебіторів за розрахунками. Питома вага запасів в структурі активів не змінилась: і в 2018 році, і в 2022 році їх частка складала 11%. Зауважимо, що в компанії не поширена практика тримати готівкові кошти на рахунках. Відповідно, частка грошових коштів становила менше 0,1%. Якщо у 2018 році витрати майбутніх періодів складали 15% в структурі оборотних активів ПрАТ «КOEЗ», то в 2022 році дана стаття витрат була відсутня. Отож, узагальнюючи сказане, зауважимо, що в 2022 році за рахунок вибуття певних статей витрат, зросла частка заборгованості дебіторів за розрахунками та за надані товари, продукцію, роботи. В такій ситуації компанії варто оптимізувати відношення із дебіторами для уникнення загрози переходу заборгованості в дострокову.

Розглянемо структуру пасивів ПрАТ «КОЕЗ» в 2018 та 2022 рр. у порівнянні (див. рис. 2.11).

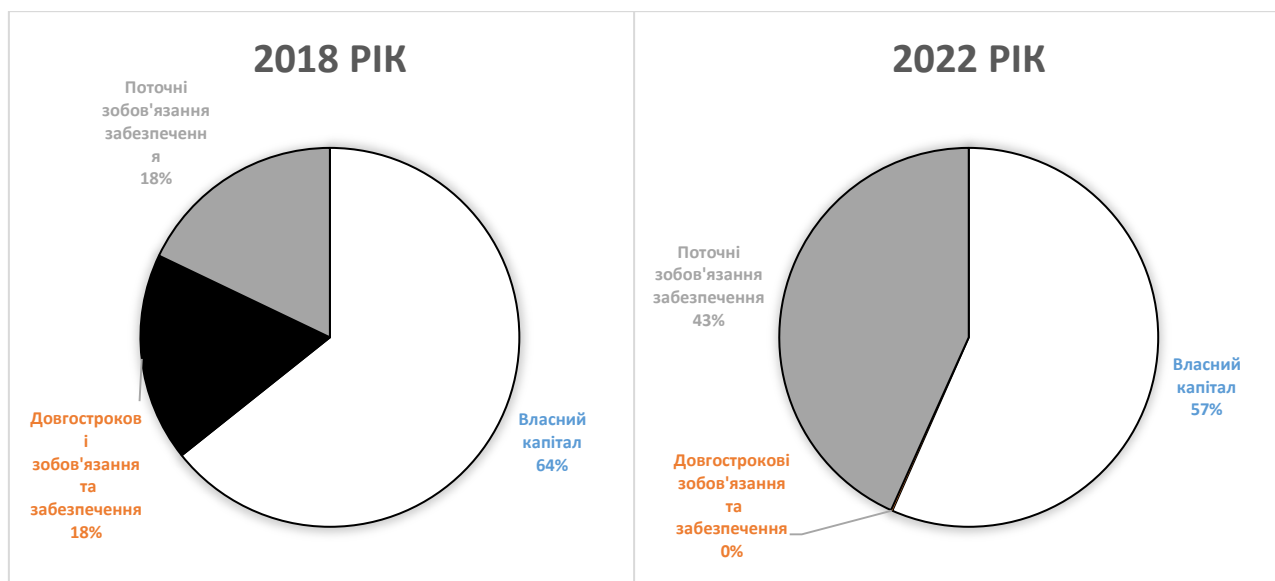


Рис. 2.11. Співвідношення структури пасивів ПрАТ «КОЕЗ» у 2018 та 2022 рр., %

Джерело: складено на основі додатків А-Д

Як ми бачимо, основна стаття пасиву балансу в ПрАТ «КОЕЗ» що в 2018 р., що в 2022 р. – це власний капітал. При чому можемо констатувати зниження частки власного капіталу в пасиві балансу у 2022 р. У 2018 р. частка власного капіталу ПрАТ «КОЕЗ» становила 64% пасиву, а у 2022 р. його частка становила 57%. Виросла у 2022 році частка поточних зобов'язань: у 2018 р. фіксуємо частку даної статті пасиву у розмірі 18%, а у 2022 р – вже 43%. В той же час у 2022 році відсутня стаття довгострокових зобов'язань та забезпечень, тоді як у 2018 р. вони складали 18% пасиву.

В даному світлі, вважаємо за необхідне розглянути структуру поточних зобов'язань ПрАТ «КОЕЗ» в 2018 р. та 2022 р. (див. рис. 2.12).

Як ми бачимо поточні зобов'язання за довгостроковими розрахунками у 2018 році були відсутні, а в 2022 році фіксуємо їх вартість на суму 37 тис. грн. В той же час, поточні зобов'язання з заборгованості по оплаті праці у 2022 році були відсутні, а в 2018 році їх сума складала 34 тис. грн.

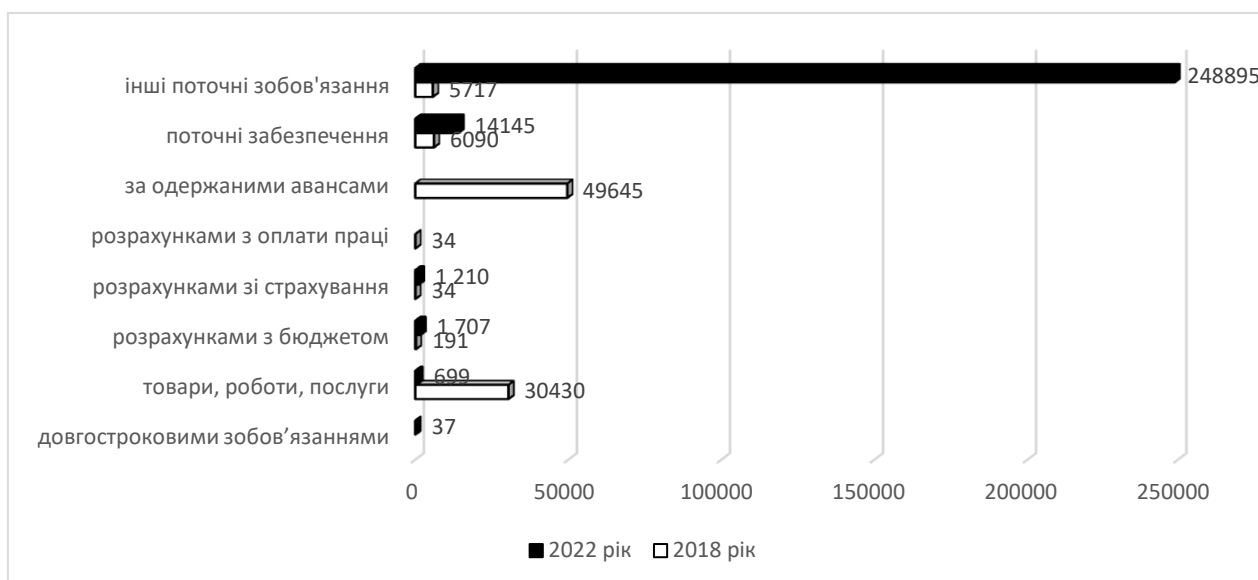


**Рис. 2.12. Співвідношення поточних зобов'язань і забезпечень
ПрАТ «КОЕЗ» у 2018 та 2022 рр., тис. грн.**

Джерело: складено на основі додатків А-Д

Найбільшу частину поточних зобов'язань у 2018 році складали розрахунки за одержаними авансами (49645 тис. грн.), а в 2022 році така стаття пасиву була відсутня. В 2022 р. суттєво зменшилась сума зобов'язань за товари, роботи і послуги. У 2018 році їх сума складала 30430 тис. грн., а у 2022 р. – 699 тис. грн.

На противагу зросли зобов'язання в динаміці по страхуванню. Так у 2018 році їх сума складала 34 тис. грн, а в 2022 році – вже 1210 тис. грн. Зросла заборгованість і з бюджетними розрахунками. У 2018 році в пасиві їх сума складала 191 тис. грн., а в 2022 р. – вже 1707 тис. грн.

В той же час у 2022 році суттєво виросла сума поточних забезпечень (із 6090 тис. грн. у 2018 р. до 14145 тис. грн. у 2022 р.), а також сума інших поточних забезпечень (з 5717 тис. грн. до 248895 тис. грн. відповідно).

Здійснивши аналіз діяльності, ми бачимо, що 2022 рік став надскладним в історії діяльності ПрАТ «КОЕЗ», відповідно основним напрямом поліпшення управління, на нашу думку, має стати грамотно продумана стратегія діяльності компанії із врахуванням реалій воєнного часу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПРАТ «КРОПИВНИЦЬКИЙ ОЕЗ»

3.1. Удосконалення управління підприємством шляхом впровадження збалансованої системи показників для прийняття стратегічних рішень

Кризова ситуація в економічній сфері України вимагає пошуку шляхів покращення результатів господарювання і відновлення, а потім і нарощування виробничого потенціалу підприємств, що зазнали руйнації, вимушеного припинення господарської діяльності, територіального переміщення, втрати логістичних зв'язків, сировинних та трудових ресурсів. Успіх в цьому напрямку залежить від вірно обраної стратегії та механізмів її реалізації в тому середовищі, в якому опинилось підприємство.

Посилення нестабільності та невизначеності внутрішнього та глобальні перетворення зовнішнього середовища, в якому функціонують підприємства олійної галузі промисловості, вимагають прийняття, окрім раціональних обґрунтованих рішень, ще й нестандартних креативних ризикових управлінських заходів, для оцінки яких недостатньо унормованих, стандартизованих показників, що відображають доцільність їх прийняття.

Відповідно до стану перед підприємством виникає гостра потреба дослідження як фінансової діяльності, так і інших сфер діяльності, їх аудит та складання прогнозу щодо можливостей успішного їх використання в конкурентному середовищі в перспективі. Науковці ефективним в цьому сенсі вважають необхідність будувати управління на основі збалансованої системи показників. Перевагою такої пропозиції, на їх погляд, є можливі зміни погляду на обрану раніше стратегію, перетворення її сукупності взаємоузгоджених дій щодо використання тактичного та оперативного менеджменту [8].

Збалансована система показників за своїм змістом, авторитетно назначають науковці інституту сертифікованих бухгалтерів з управлінського обліку, є не що інше як особливий підхід, який за своїм функціональним призначенням слугує керівництву підприємства вихідною інформацією, за допомогою якої буде побудована майбутня стратегічна політика та обрана основна мета діяльності організації. Розглядаючи вище керівництво як користувача інформації, його необхідно задовольнити об'єктивними індикаторами, що, по-перше, об'єктивно відображають стан діяльності, а по-друге, охоплюють моніторингом всі без виключення підрозділи господарювання, по-третє, інформація збирається з урахуванням роботи як на внутрішньому, так і на зовнішньому - в перспективі [12, 27].

Інформаційна база має включати в себе як фінансові, так і не фінансові показники результатів діяльності. З позиції маркетингового менеджменту, в будь-якому ринковому середовищі інтереси управлінської діяльності зводяться до ключової позиції - отримання вигоди у вигляді прибутку та позитивного іміджу в процесі задоволення потреб потенційного та реального диференційованого споживача і, відповідно, до його поточної та перспективної платоспроможності. Практика підтверджує, що інноваційність виробничої, збутової діяльності, використання інвестиційних можливостей завжди обумовлюється платоспроможністю, станом реального споживача цільового ринку. Цей процес орієнтації додатково обмежується або стимулюється стихійним або цілеспрямованим розвитком споживацького інтересу до структури асортиментного ряду продукції, яка може бути запропонована виробником просувачем продукції або посередником перепродавцем товару [20].

Досвід підприємців на шляху побудови системи управління підприємствами олійно-жирової галузі промисловості свідчить, що саме на цьому шляху вони зазнають невдачі. Відповідаючи за запит практиків-підприємців, як дрібних, так і середніх, і навіть великих за розмірами, науковці ведуть активний пошук таких технологій менеджменту, які досить

зрозумілі за змістом, прості в реалізації обраних стратегічних планів розвитку та виправдані з позицій досягнення результатів розгорнутого бізнес-процесу отримання ефективної оперативної діяльності.

Отож, ми вважаємо за доцільне запропонувати керівництву ПрАТ «КОЕЗ» звернути увагу на методику збалансованої системи показників, вивчити її та запровадити в управлінську повсякденну реальність. Це дасть змогу підприємству-виробнику продукції для реалізації на промисловому та споживчому ринках України успішно просувати її на європейські ринки, ринки Азії та Африки.

Глибоко диференційований процес виробництва в майбутньому підприємства вимагає успішного пристосування не тільки до кризових умов національної економіки, а й враховувати тенденції розвитку глобального зовнішнього ринку, який теж неоднорідний за інтересами, фінансовими можливостями, політичними прив'язаностями та міжнародними угодами.

Пропонуючи запровадити методику збалансованої системи показників управлінську систему, ми виходимо з наступного:

- мова йде про якомога успішніше подолання кризових явищ в бізнес-процесах підприємства, створення умов для виживання, подолання перешкод, ефективне господарювання та збереження нарощеного потенціалу виробничої, збутової сфери господарювання;
- зберегти стратегічний напрям розвитку підприємства, забезпечити просування продукції по каналах збуту, створених в попередній період діяльності;
- використовуючи збережений виробничий, логістичний, трудовий потенціал, продовжувати розвивати виключно інноваційний шлях трансформації технічного, технологічного, фінансового потенціалу підприємства [12, 13, 24, 25].

Зазначимо що ЗСП, є не що інше як систематизований метод характеристики перспективних в майбутньому бізнесових дій для ефективного їхнього впровадження. Далі ЗСП забезпечує опис стратегії,

використовуючи термінологію знайому і зрозумілу, у відповідності до попереднього етапу розвитку діючої стратегії. Це, безперечно, позитивний момент, оскільки зміни сприймаються як логічний процес перетворення попередніх напрацювань в теперішній та майбутній. Це сприяє полегшенню перебудови світогляду залучених співробітників до самого процесу реалізації оновленої стратегії, забезпечує вищий рівень зацікавленості в досягненні нових позицій в економічному оточенні та допомагає ефективніше використовувати нові можливості кон'юнктури ринку [13].

Звертаємо увагу на застереження науковців щодо наступного:

- маючи переваги, все ж таки управлінці ПрАТ «КОЕЗ» повинні застосовувати ЗСП не замість, а разом із існуючою системою обліку, аналізу та контролю. Окрім цього, в додаток до зазначеного виправданим буде доповнення інформаційної бази за рахунок інших методик, типу управління якістю, орієнтація на споживача, управління операційними витратами, реінжиніринг бізнес-процесів та інше. Тобто, менеджери підприємства не мають обмежуватися лише запровадженням збалансованої системи показників, а широко залучати різноманітні управлінські новаторські інструменти за наявності необхідності задовольнити потреби креативного змісту ;

- ЗСП не впливає на значення діючих стандартних параметрів. Зокрема, до прикладу, тактичний менеджмент та стратегічне управління поєднуються в розділі цілісний процес, що передбачає поєднання та створення зв'язків між стратегією бюджетування, в тому числі формуванням двох видів бюджету: операційного і стратегічного;

- ЗСП передбачає проведення спеціальних організаційних заходів, а саме: періодичних нарад менеджерів для обміну оціночними судженнями виконавців управлінських заходів, пов'язаних з реалізацією стратегії підприємства. В результаті народжуються управлінські рішення щодо коригування діючої стратегії, перетворення її в безперервний процес створення матеріальних цінностей;

- ЗСП надає управлінцям підприємства інструменти для розуміння того, що організація інвестуючи в нові перспективи не може оцінити свої результати, успіхи і поразки в короткостроковому періоді за допомогою цих традиційних фінансових показників, які неспроможні дати оцінку результатів вкладень у фактори, що сформують капітал в майбутньому. Як правило, спроба отримання стабільних позитивних, з точки зору прибутковості, короткострокових фінансових результатів, неминуче призводить до зменшення витрат на створення нових або удосконалення існуючих, старих товарів, модернізацію технологій, розвиток персоналу, перехід до новаторських інформаційних технологій, звуження місткості цільового сегменту. Отримується неочікуваний наслідок зневажливого ставлення до використання інформаційної бази, скорочення поточних витрат призводить до втрат майбутньої вигоди та конкурентоздатності на ринку.

В умовах зміни класичного розуміння цілей бізнесу відбулося ускладнення взаємовідносин між власниками, найманими працівниками, партнерами, споживачами та державою, як основними суб'єктами економічної сфери діяльності, носіями сучасних ознак в глобалізованому світової економіки. В цих реаліях, саме застосування збалансованої системи показників надає керівництву підприємств галузі, що має вихід на широкий простір міжнародної торгівлі, інструмент утримання цільових позиції на завойованих в конкурентній боротьбі ринках бажаних результатів. Пізнання використання механізму застосування ЗСП стає життєво необхідними управлінськими рішеннями для підприємств олійно-жирової галузі промисловості в Україні.

Варто додати ще одне зауваження про те, що наявність тісної співпраці з постачальниками та посередниками, взаємодія безпосередня та опосередкована з реальними та потенційними споживачами виробленої продукції, тісна інтеграція бізнес-процесів, орієнтація на цільовий сегмент покупців, інтенсивне споживання галузевого спрямування, суттєве піднесення ролі працівників інтелектуальної та висококваліфікованої праці є

об'єктивною вимогою сучасного рівня управління для підприємств досліджуваної галузі.

Окрім зауваження, слід усвідомлювати, що ЗСП підпорядковує стратегією підприємства системі обраних цілей і завдань, в даних конкретних умовах, які, в свою чергу, вимагають досягнення показників, чітко визначених в межах основних складових. Серед них «фінанси», «клієнти», «прямі та опосередковані бізнес-процеси», «навчання і зростання». За допомогою показників зазначених складових управлінці підприємства різних рівнів мають змогу знайти відповідь на ряд питань типу: «у якому стані сприймаються фінанси підприємства акціонерами організації, потенційними інвесторами, майбутніми партнерами»; «яким бізнес-процесам підприємства можна надати перевагу та пріоритет»; «який період розвитку організації може бути ефективним»; «чи має підприємство потребу у нарощуванні кадрового потенціалу»? [20].

Уяву про взаємозв'язки ЗСП підприємства із своїми базовими складовими ми відобразили на рис. 3.1. [24].

Як вже зазначалось нами попередньо, застосування показників збалансованої системи обумовлено необхідністю так трансформувати місію підприємства, щоб досягти необхідних якісних показників розвитку. Запровадження ЗСП відбувається поетапно, по чергово, зі збереженням необхідної послідовності (див. рис. 3.2.) [12].

При побудові ефективного працюючої ЗСП на підприємстві ПрАТ «КОЕЗ», слід враховувати деякі вимоги та настанови: по-перше, обрані показники мають відповідати без відступів, жорстко попередньо затвердженій, взятій на озброєння щодо виконання, стратегії; по-друге, зміст, форма звіту, за формою викладення повинна бути зрозумілою та донесеною у сприйнятній формі для управлінців, це стосується як виконавців, так і керівництва; по-третє, в процесі виконання системи показників має відбуватися безперервний контроль аналізу ситуації; по-четверте, успішне просування ідей, застосування системи показників

неможливе без використання необхідних для цього стимулів матеріального та морального змісту, які пробуджуватимуть власний інтерес до досягнення запланованих показників у працівників; і нарешті, по-п'яте, успіх забезпечує тісний взаємозв'язок інтересів виконавців та розробників збалансованої системи показників – це, ще раз підкреслимо, вимагає чіткого стимулювання залучених фахівців.



Рис. 3.1. Взаємозв'язок збалансованої системи показників

Джерело: [24].

Отже, застосування та використання ЗСП на підприємстві, про яке йде мова, вимагає чітко сформульованої та структурно побудованої стратегії, оскільки розпливчасті формулювання дезорієнтують виконавців, послаблюють відповідальність, врешті-решт притормозять необхідні в

цільовий момент вже започатковані навіть вірні процеси. Для здійснення означеної вимоги щодо форми стратегії, як підказують приклади досвідчених професіоналів, слід залучати широку інформаційну базу даних різних гатунків та необмежену кількість фахівців для збору цієї інформації, навіть співробітників організації для анкетування інтерв'ювання. Досвід проведення анкетування дозволяє вирішити єдину задачу: зекономити час та виявити реакцію співробітників, визначитись керівникам щодо їх власної позиції, щодо оцінки шляхів розвитку підприємства [24].

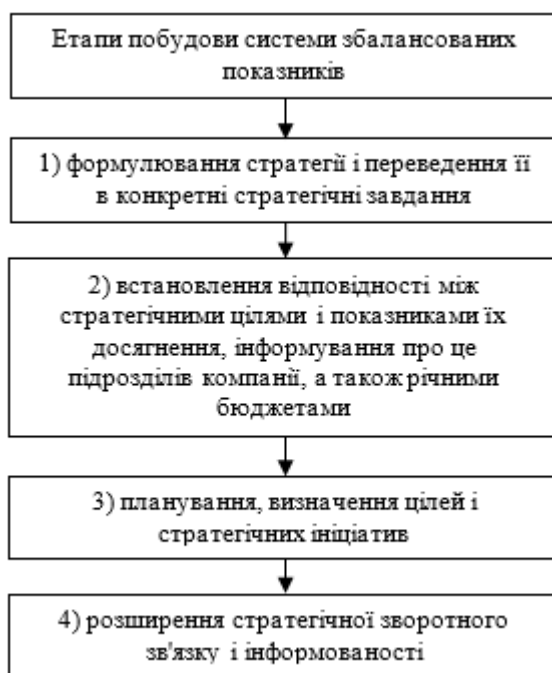


Рис. 3.2. Етапи побудови системи збалансованих показників

Джерело: [12].

Анкетні дані, отримані в ході розвинутої компанії зі збору інформації, потребують ознайомлення, прискіпливого аналізу щодо отриманих результатів та оформлення у звіт в затвердженій, передбаченій з позиції доступності та розуміння формі. Саме на цій інформаційній базі ПрАТ «КОЕЗ» формується місія та збалансована система показників, відповідно до тої об'єктивної ситуації, що склалася на ринку. Для ПрАТ «КОЕЗ» нами складена стратегічна карта дії цього процесу та відображена на рисунку 3.3.



Рис. 3.2. Стратегічна карта ПрАТ «КОЕЗ»

Джерело: складено автором за даними [8, 20, 25, 27].

Маємо зауважити, що визначення необхідних показників в умовах кризового стану та обмеженості фінансування є проблематичним через досить високі показники вартості збору та оброблення необхідної інформації, що потрібна для розрахунку показників. Однак, на нашу думку, навіть у ситуації відсутності необхідної для дослідження інформації, не варто відмовлятися від розрахунку зазначених вище показників, оскільки навіть за відсутності достатніх статистичних даних, можна обійтися оціночними даними, які є узагальненими для ринку олійно-переробної промисловості.

В умовах кризи вітчизняної економіки та військового стану, під час дослідження ринку олійно-переробної галузі, маємо зазначити що на нашу думку, варто дотримуватися стратегії, яка буде спрямована на зниження загальних витрат організації, що в даних умовах буде логічно з огляду на ситуацію, яка склалася в галузі та конкурентну частку ринку підприємства.

Згідно із маркетинговими дослідженнями ринку, відомо, що в сучасних умовах, першочерговою задачею компанії є досягнення можливостей встановлення більш низької ціни ніж у конкурентів за рахунок економії на витратах, уникнення необґрунтованих маркетингових супроводів товарів, що теж призводить до зменшення витрат. Підвищення прибутковості підприємства може бути забезпечене не тільки за рахунок низьких цін, а й за рахунок збільшення обсягів продажу продукції, що відповідає затребуваній якості, фасування, пакування та іншими атрибутами обслуговування товару олійного виробництва цільового сегменту споживачів олії.

Зазначимо, що на базі розробленої нами стратегічної карти, було змодельовано збалансовану систему показників ПрАТ «КОЕЗ» (див. табл. 3.1).

Будуючи ЗСП для підприємства, ми виходили з того, що система - це не що інше як управлінський інструмент для досягнення цілей, які забезпечують ув'язку стратегічного управління з іншими видами управління і, перш за все, оперативним, за рахунок досягнення ключових показників ефективності та зв'язків між ними причинно-наслідкового характеру. Окрім

зазначеного, враховували, що ЗСП будується за принципом «зверху-вниз» тобто, стратегічні цілі бізнесу логічно доводяться як окремі складової єдиної стратегії і трансформуються окремими цільовими завданнями управління.

Таблиця 3.1.

Збалансована система показників для ПрАТ «КОЕЗ»

Складова	Стратегічна ціль	Показник	Методика розрахунку показника
Фінансова	Підвищити прибутковість компанії	Рентабельність продажів	Прибуток / Виручка
	Знизити витрати	Зниження питомої ваги постійних витрат в собівартості продукції	Постійні витрати / Витрати
		Збільшення питомої ваги маржинального доходу у виручці від реалізації	$(\text{Виручка} - \text{Змінні витрати}) / \text{Виручка}$ = Маржинальний дохід / Виручка
Клієнтська	Збільшення продажів	Збільшення продажів	Число нових клієнтів за звітний період / Число клієнтів на початок періоду
		Збереження клієнтської бази	Число клієнтів, які не є новими протягом звітного періоду, на кінець звітного періоду / Число клієнтів на початок звітного періоду
	Задоволеність клієнтів	Показник задоволеності клієнтів	Анкетування
	Надійні постачальники	Своєчасність поставки	Наявність оптимального асортименту Термін затримки поставки (дні)
	Низька ціна / Низькі витрати на придбання	Точне і якісне виконання замовлення	Число повернень через пересортицю або брак
	Якість	Число повернень в сумарному вираженні	Вартість повернутої продукції / Виручка
Внутрішня	Надійні і низьковитратні постачальники	Ціни на сировину, матеріали і послуги	Відхилення від бюджетів
		Точне і якісне виконання замовлень	Число годин простою через несвоєчасну / неякісну поставку Число невиконаних замовлень з-за несвоєчасної / неякісної поставки
	Ефективне використання основних засобів	Фондовіддача	Виручка / Середньорічна вартість основних засобів
	Поліпшення якості продукції	Втрати від браку	Втрати від браку / Вартість виробленої продукції

Продовження таблиці 3.1.

		Відсоток продукції, що не поверталася доопрацювання або переробку	Продукція, яка не поверталася на доопрацювання або переробку / Вироблена продукція
	Постійний асортимент найбільш прибуткових продуктів	Збільшення частки продукції з найбільшими ставками маржинального доходу	Ціна продукту - питомі змінні витрати на продукт
	Оперативна робота з клієнтами	Число скарг з боку клієнтів і час реагування на них	Число, години (дні)
Навчання та розвиток	Зростання професіоналізму співробітників	Зниження число помилок персоналу	Додаткові витрати, що виникли в зв'язку з помилками персоналу
	Лояльність співробітників	Коефіцієнт плинності кадрів	Число звільнених / Середньооблікова чисельність персоналу
	Відсоток відхилень від нормативів і бюджетів	Відсоток відхилень від нормативів і бюджетів	Середнє арифметичне суми відхилень від нормативів і бюджетів

Джерело: складено автором за даними [8, 13, 24, 27].

Зауважимо про ще одне застереження, якщо стратегічні цілі визначено некоректно, розмито, не чітко, то як результат отримаємо помилки, які відобразилися в задачах, що доводяться до підрозділів та можуть вплинути на ефективність цих відділів та окремих працівників. А щодо стратегії, то вона залишиться нереалізованою і засоби мотивації в цьому випадку результату не дають.

Для досягнення ЗСП ПрАТ «КОЕЗ» поставленої фінансової мети, маємо наголосити на двох цілях: насамперед збільшені рентабельності та, при цьому, якомога повнішому зниженні витрат.

Зважаючи на те що ПрАТ «КОЕЗ», як правило співпрацює з оптовими покупцями, тобто в секторі B2B, то для того, щоб збільшити прибутковість від торгових операцій із прямими клієнтами, а отже забезпечити їхню лояльність та примноження і збереження існуючої клієнтської бази, має ґрунтуватися на дотриманні якості та зниженні первинних витрат для сектору B2B. Тобто, ми пропонуємо складові клієнтів виокремити в ціль, що пов'язана із нарощуванням якості за привабливу ціну.

Підкреслимо, що організації які лише нарощують якість та вдосконалюють технологічність виробництва, не взаємопов'язують результати, які планується досягнути ні з складовою фінансів, ні із складовою клієнтів. Саме на цю проблему направлена збалансована система показників, яка дозволяє пов'язати вдосконалення виробництва та нарощення якості, що спрямоване на підвищення дохідності, зниження витрат для ПрАТ «КОЕЗ», окремо є завдання як менеджменту клієнтської складової, так як і як завдання операційного менеджменту. Окрім цього, базуючись на аналізі, ми виявили, що ця діяльність, що здійснюється в організації, направлена на зниження витрат, а відповідно цілі операційного менеджменту поєднані із інноваційною складовою. При цьому, основними цілями операційного управління визначено формування в організації статусу надійного постачальника, який забезпечує покупців продукцією за рахунок низьких затрат його виробництва, оптимального застосування власних основних засобів та незмінну високу якість продукції [8].

В збалансованій системі показників ПрАТ «КОЕЗ», в рамках складової навчання і розвитку, було виокремлено показники забезпечення лояльності працівників та нарощення їх професіоналізму. На додачу до вказаного, нами запропоновано додати систему бюджетування, за рахунок якої можна значно підвищити ефективність функціонування, а відтак дотримання цих бюджетів, які були заплановані та попередньо додані до стратегічної карти.

Зауважимо, що подана стратегічна карта для ПрАТ «КОЕЗ» не розробляється одноразово та на весь період функціонування компанії, а навпаки показники варто додавати і під час безпосереднього застосування ЗСП, а саму стратегічну карту варто перманентно вдосконалювати під час експлуатації.

Підсумком запровадження вказаної ЗСП в процес господарювання ПрАТ «КОЕЗ», на наше переконання, забезпечить орієнтацію підприємства на чітке окреслення та реалізацію стратегії, розбивку, власне загальної стратегії, на конкретні заходи та забезпечить злагоджену діяльність

підрозділів та працівників організації для їх досягнення, допоможе відстежувати ефективність реалізації стратегії. Окрім цього, покращення зазнають і оперативні показники діяльності, оскільки завдячуючи застосуванню ЗСП має відбутися зростання рентабельності діяльності організації, зменшиться кількість рекламацій, зменшитиметься термін доставки продукції.

Загалом, аналізуючи питання застосування ЗСП в господарське функціонування організацій олійної промисловості, ми визначили певні типові помилки та проблеми, які варто взяти до уваги керівництву ПрАТ «КОЕЗ». До них ми можемо віднести, перш за все недостатню увагу управлінських працівників до формування внутрішніх комунікацій між персоналом, а також недостатнє його навчання. З огляду на те, що саме від рівня залученості персоналу залежить ефективне впровадження ЗСП, то даний рівень не можна ігнорувати. В даному ключі є важливим розуміння персоналом процесу запровадження ЗСП не тільки на рівні топ менеджменту, а й у всіх ланках функціонування організації, оскільки без злагодженої їх взаємодії дії, не може відбутися власне підвищення ефективності бізнесу.

Відповідно методика впровадження ЗСП дуже складно проходить в організаціях, в яких відсутня чітка організаційна структура, немає злагодженої корпоративної культури, не налагоджена взаємодія управлінського персоналу із підлеглими та, навпаки, спостерігається високий показники плинності кадрів та не сформовано лояльність персоналу до діяльності підприємства. В даному ракурсі, ми пропонуємо виокремити таку ціль в межах складової навчання та розвитком, як нарощення лояльності працівників та упорядкування плинності персоналу. Окрім цього, варто приділити увагу доведенню стратегії до усіх працівників та забезпечити прив'язку виконання запланованих показників до системи мотивації персоналу [20].

Загально відомим є те, що топ-менеджер не в змозі впровадити стратегію самотійно, оскільки кожен працівник повинен брати участь в її

реалізації під час виконання власних обов'язків. Однак, для втілення в життя системи безпеки діяльності організації, на нашу думку, доречним буде інформувати працівників насамперед про загальні показники, які планується досягнути та виражати їх за допомогою відносних величин, запобігаючи таким чином витоку інформації. Окрім цього, на нашу думку, доцільним буде додати дані про ЗСП до положення про нерозголошення комерційної таємниці, що забезпечують додатковий захист для діяльності організації.

Підсумовуючи зазначену інформацію стосовно процедури та показників, які забезпечують впровадження наведеної стратегічної карти для ПрАТ «КОЕЗ», зауважимо, що така діяльність дасть змогу закріпитися на ринку, враховуючи кризову ситуацію в економіці та здійснити контроль над застосуванням запланованої стратегії та показників розвитку компанії, оперативно виявляючи проблемні місця в управлінні організацією та вживаючи заходів щодо їх усунення.

3.2. Використання бюджетування витрат як інструменту управління виробничими підрозділами ПрАТ «КОЕЗ»

Як зазначалося в другому розділі роботи, продукція, яку виробляє олійно-жирове підприємство ПрАТ «КОЕЗ» характеризується надмірно високим рівнем матеріаломісткості, понад 85 % і більше та ускладненою, з позиції виготовлення, технологією, враховуючи наявні стадії та переділи. Пошук шляхів раціональної побудови обліку центрів відповідальності на досліджуваному підприємстві стає нагальним та вимагає певного обґрунтування при визначенні об'єктів обліку витрат окремо взятих підрозділів підприємства. Як зазначають науковці, вказане впливає на ефективність організованого обліку, аналізу та контролю здійснених витрат в умовах бюджетування; виділення цехів поділів (вони ж є центрами відповідальності) передбачає впровадження бюджетування і, таким чином,

забезпечує необхідною інформацію менеджерів, оскільки саме вони безпосередньо відповідають за прийняті управлінські рішення [5, 18, 38].

Об'єкт обліку центру відповідальності на досліджуваному підприємстві ПрАТ «КОЕЗ» має декілька характерних ознак. Серед них виділяємо наступне: характер попередньої технології (що означає що кожний переділ є окремим цехом, який виробляє продукт-напівфабрикат, цей продукт необхідно передати до наступного переділу, тобто це особливий підхід до формування виробничих витрат окремого переділу (цеху); з позиції обліку сюди відносять тільки прямі та прирівняні до прямих витрати та загальновиробничі витрати; менеджери підрозділу несуть пряму відповідальність за використання лімітів витрат, що доведені бюджетом [6].

Практики авторитетно зазначають, що виокремлення центрів відповідальності сприяє значному покращенню поінформованості фахівців із управлінського обліку, аналізу та контролю, що забезпечує можливість об'єктивно врахувати (оцінити та проконтролювати) результати діяльності окремо виділеного цеху та визначити його внесок у загальний фінансовий результат господарювання підприємства [6, 10].

Таким чином робимо наступні висновки:

- ефективна система бюджетування на ПрАТ «КОЕЗ» можлива за умови обліку витрат на кожному виділеному центрі відповідальності, оскільки саме такий організаційний підхід забезпечує можливість зіставлення та оцінювання конкретного внеску цеху в кінцеві фінансові результати підприємства;

- ефективне бюджетування значною мірою залежить від якісної (повної, об'єктивної) облікової інформації про роботу окремих переділів (цехів);

- в рамках бюджетів цехів відбувається аналіз та синтез інформації щодо виробничих витрат та надання її керівництву підприємства в необхідній формі та відповідного змісту [39].

Врахування зазначеного дає можливість виділити деякі проблеми досліджуваного процесу (дивись таблицю 3.2.).

Таблиця 3.2.

**Основні проблеми під час впровадження управлінського обліку
для центрів відповідальності переділів ПрАТ «КОЕЗ» за умови
бюджетування**

Особливість галузі	Проблеми, що виникають в обліку та аналізі в умовах бюджетування
1. Первинною організаційною виробничою одиницею є цех як технологічний переділ	Облікове формування фактичного виконання бюджету витрат цехом
2. Бюджетування здійснюється за цехами-переділами	Необхідність розроблення методичних засад удосконалення організації і ведення управлінського обліку центрів відповідальності з урахуванням сезонного характеру роботи
3. Неритмічність роботи через сезонний характер виробництва і дефіцит сировини олійних культур	Необхідність визначення окремих баз розподілу витрат на утримання машин і обладнання та загальновиробничих витрат
4. Висока залежність від попиту ринку та якості заготовлюваної сировини	Необхідність використання методів аналізу як механізму прогнозування варіантів оптимізації управлінських рішень

Джерело:

Зазначимо, що за своєю сутністю бюджетування вимагає максимальної деталізації витрат в ході технологічного процесу, а також введення операційного обліку з метою забезпечення контролю за виконанням затвердженого бюджету витрат відповідно кожного центру відповідальності.

Передумовами впровадження бюджетування в практику олійно-жирового підприємства ПрАТ «КОЕЗ» є збір необхідної інформації про діяльність цехів, щоб уявити реальний рух товарно-матеріальних цінностей та коштів відповідно до господарських операцій, розробити відповідно до цілей методичну базу для організації та реалізації контролю та аналізу виконання загального (зведеного) бюджету. До того ж фахівці управлінських підрозділів повинні мати відповідну кваліфікацію, щоб застосувати таку методику на практиці.

Таким чином, бюджет цеху як виробничого підрозділу - є не що інше як по операційна карта понесених витрат. Звідси: на підприємстві має діяти система управлінського обліку, яка за своїм призначенням буде реєструвати

факти господарювання щодо забезпечення складання контролю та аналізу бюджету. В цих умовах управлінський облік стає основою облікового блоку бюджетного процесу.

Додамо, з позиції менеджменту система управління бюджетуванням - це сукупність розпоряджень (регламент) взаємодії підрозділів управлінської служби апарату та підпорядкованих структурних підрозділів, де зобов'язання кожного цеху на конкретній стадії процесу бюджетування конкретизовано та регламентуються внутрішніми управлінськими актами та інструкціями [38].

Механізм взаємодії наступний: оскільки бюджетування як процес є безперервним та повторюваним, тому відповідно до регламенту, у зазначені терміни до управлінських служб олійно-жирового комбінату від чітко визначених структурних підрозділів (цехів) має бути подана інформація облікового змісту, яка забезпечує можливість контролю за проходженням процесу бюджетування [19].

Згідно нормативно-правових внутрішніх актів та інструкцій, контроль за виконанням бюджету відбувається одночасно, по-перше, самими підрозділами, що безпосередньо несуть відповідальність за виконання запланованого бюджетного заходу і, по-друге, управлінськими службами підприємства, вони ж відповідають за розробку механізму контролю за показниками зведеного бюджету. Зазначимо, що саме управлінські підрозділи апарату управління на базі зібраної та проаналізованої поточної інформації надають розроблені ними рекомендації вищому керівництву-менеджеру, який відповідає на підприємстві за бюджет, з метою централізованого коригування поточної оперативної діяльності цехів із ціллю стовідсоткового виконання запланованого фінансового вкладення [19].

Як свідчить практика, вручну зробити обробку великого масиву інформації непросто. Тому використання програмно-технічних засобів передбачається в обов'язковому порядку, що забезпечить оперативність, якість обліково-аналітичної роботи, скоротить кількість помилок, швидше виявляться допущені відхилення та назріє пропозиція щодо шляхів

коригування діяльності у сфері бюджетування на підприємстві. Ще раз підкреслимо, важливу роль в процесі реалізації бюджетного завдання на рівні цеху відіграє встановлення персональної відповідальності менеджерів за виконання доведених бюджетних показників [5, 6].

Як показало вивчення ситуації на досліджуваному підприємстві, стримувальними обставинами для впровадження бюджетування за центрами відповідальності в цехах олійно-жирового підприємства була і є недосконалість самих методів побудови обліку його організації з позиції менеджменту. Тому, шляхом вдосконалення обліку з боку управління є, на наш погляд, розробка моделі формування витрат цехів за центрами відповідальності.

Дослід інших підприємств галузі вказує на те, що основою побудови обліку витрат виробничого характеру, за рахунок їх локації за цехами як центрами відповідальності, забезпечує тією ціною інформацію, яка необхідна для контролювання за цими витратами в розрізі окремих операцій із ціллю виконання визначеного бюджету. Найбільшого ефекту від впровадження управлінського обліку витрат у кожному переділі, як центрі відповідальності, може бути досягнена, якщо синтезувати операційний облік із самою системою бюджетування, бо саме таке поєднання організаційно та інформаційно забезпечує можливість якісного контролю за використанням ресурсів [10].

Дослідження науковців показує, що система «директ-кост» та стандарт «директ-кост» найбільше відповідають запитам технології виробництва та бюджетування за центрами відповідальності. Пояснюється це тим, що вони оперативно, із врахуванням обліку прямих витрат та їх зіставленням із нормативами, показують відбиття підсумків (щоденно) рівня реальних витрат кожного цеху [18]. Це можна здійснювати за допомогою звіту (див. табл. 3.3.), тобто, розробленої спеціальної форми звітності з урахуванням необхідних вимог, з позиції впровадження бюджетування на олійно-жировому підприємстві ПрАТ «КОЕЗ» безпосередньо. Як видно із

запропонованої нами форми, цей документ має бути заповненим на підставі іншого важливого для роботи документу під назвою технологічний журнали з обліку виробництва. Саме в ньому відповідальний за дотримання технології фахівець цеху відображає рух використаних матеріальних ресурсів та витрати на оплату праці залучених до техпроцесу працівників на підставі документів, так званого первинного обліку, що типово використовуються на підприємстві ПрАТ «КОЕЗ». Оперативно, на наступний день після завершення зміни, підсумкові дані, що відповідають реальним статтям прямих витрат дають сигнал про рівень реальних бюджетних показників та їх відповідність запланованим, що в свою чергу, дозволяє сформувати змінну технологічну собівартість виробленої продукції (цехова собівартість).

Таблиця 3.3.

Приклад оформлення звіту центру відповідальності про результати роботи зміни

Розділ I. Використання сировини і допоміжних матеріалів виробництва

Показник	Одиниця виміру	Фактично	За нормою	Відхилення (перевитрати, економія)
1. Сільськогосподарська сировина				
1.1. Обсяг використаної сировини	ц	115	111	+4
1.2. Середня вартість одиниці	грн	6,00	6,00	0
1.3. Вартість всього	грн	69 000	66 600	+2 400
2. Основні та допоміжні матеріали				
2.1. Вартість основних і допоміжних матеріалів	X	-	-	-
2.2. Вартість разом (п. 1.3 + п. 2.1)	X	69 000	66 600	+2 460

Розділ II. Основна заробітна плата робітників з відрахуваннями на соціальні заходи

Форма оплати	Обсяг готової продукції, ц	Заробітна плата з відрахуваннями, грн			Відхилення від норм, грн.
		за нормою		фактично	
		на одиницю продукції	на весь випуск		
Відрядна	22,5	12,45	2 801	3 178	+377
Погодинна	X	X	800	850	+50
Разом	22,5	X	3 601	4 028	+427

Розділ III. Дотримання бюджетів прямих витрат

Стаття витрат	Витрати на весь випуск		
	за бюджетом	фактично	відхилення (+ або -)
Сільськогосподарська сировина, грн	66 600	69 000	+2 400
Допоміжні матеріали, грн	-	-	-
Основна заробітна плата з відрахуваннями, грн	3 601	4 028	+427
Разом, грн	70 201	73 028	+2 827
Вихід продукції, ц	21,2	22,5	+1,3
Собівартість одиниці за зміну, грн	331,14	324,57	-6,57

Начальник цеху

Технолог

Бухгалтер (економіст)

Джерело: розроблено на основі [6, 38, 19]

Гнучке та аргументоване бюджетування, нормативні витрати матеріальних і людських ресурсів в мперерахунку на реальний фактичний обсяг виробленої продукції стане впливовим інструментом менеджменту на досліджуваному підприємстві ПрАТ «КОЕЗ», оскільки це дасть змогу брати до уваги дію такого чинника, як обсяг випуску продукції, який виходить за межі відповідальності керівника цеху і впливає на рівень витрат та отримання доходів, що мають відображатися у звітній документації про виконання бюджету.

ВИСНОВКИ

Підбиваючи підсумки проведеного дослідження, ми робимо наступні висновки:

1. Найбільш використовуваним визначенням категорії «підприємство» є його трактування у якості самостійної господарської одиниці, опорною базою якої виступає трудовий колектив. Головна ціль його існування є виробництво продукції, або ж, відштовхуючись від специфіки - надання послуг, при чому, господарювання має здійснюватися згідно до встановлених норм чинного законодавства.

2. Олійно-жирова галузь, на думку вчених, має наступні спільні риси: переважно безперервна робота наявного обладнання, спираючись на специфіку технологічного процесу, що обумовлюється необхідністю вчасного та ефективного перероблення соняшника, високої питомої ваги здійснення процесів біохімічного типу в технології; високий ступінь взаємозв'язку між процесами в технології виробництва; обмеженість та інколи неможливість підприємств до формування незавершеного виробництва, а також проміжних запасів; невелика здатність до розбиття технологічного процесу на відокремлені стадії, які можна виконувати паралельно.

3. Трактування терміну «система управління організацією» як правило базується на розумінні її у якості виокремлених частин, що знаходяться у високій взаємозалежності та мають міцний зв'язок, до яких відносять комплекс наукових знань та набутих практичних навичок які стосуються власне процесу менеджменту різних об'єктів, таких як, персонал, організація, процес виробництва для формування конкурентних переваг на ринку та максимізації задоволення потреб споживачів при одночасному ефективному ресурсовикористанні.

4. Об'єктом вивчення роботи є ПрАТ «КОЕЗ», який вже має багаторічну практику виробництва олії із соняшника в Кіровоградському

регіоні. Компанія ходить до агрохолдингу «Кернел» та виробляє продукції на давальницькій сировині холдингу, при цьому основним споживачем є також компанії, що входять до аграрного об'єднання. ПрАТ «КОЕЗ» також виготовляє електричну енергію.

5. Аналіз показників господарської діяльності свідчить про потенційні можливості до зростання ПрАТ «КОЕЗ», позаяк до 2022 року, який негативно позначився на власне показниках фінансового стану, компанія показувала ріст за основними напрямками господарського функціонування.

6. Використання методики збалансованої системи показників у господарській діяльності ПрАТ «КОЕЗ» дасть змогу завчасно, наскільки це можливо в умовах воєнного часу, пристосування до кризових явищ в економічному середовищі та, за умови вірно обраного стратегічного бачення, успішно використати її в практичній діяльності.

7. Механізм управлінського обліку за центрами відповідальності є вимогою сучасного менеджменту ПрАТ «КОЕЗ». Бюджетування, що побудоване за центрами відповідальності, якими є окремі цехи-переділи олійно-жирового виробництва - це дієвий засіб підвищення результативності менеджменту витратами. Взята на освоєння та використання попередільна технологія виробництва створює, по-перше, гармонійні умови для формування бюджетів витратами кожного цеху як об'єкту самостійної діяльності та як об'єкту обліку, по-друге, забезпечує отримання облікової інформації про наявність відхилень від доведених нормативних показників бюджетів, по-третє, спонукає керівництво щоденно оперативно контролювати здійснені витрати і, таким чином, моніторити ефективність роботи структурних підрозділів, по-четверте, на основі наявної оперативно зібраної (за допомогою введеної форми звітності) та обґрунтованої інформації розробляти для вивчення, аналізу та контролю вищому керівництву підприємства та менеджером цехів тактику подальшого управління витратами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 5-17.
2. Бескупська О. В. Глобальні виклики для олійно-жирової промисловості України у 2020 році. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2021. № 1(1). С. 51-56.
3. Бойко О. С., Гейко Л. М. Сучасний стан підприємств олійно-жирової промисловості України. *Економічний простір*. 2020. № 157. С. 32-37.
4. Бугера К. В. Напрями удосконалення процесу управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємств олійно-жирової галузі. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_74
5. Герасимович С. Ф. Обліково-аналітичне забезпечення бюджетування витрат виробничих підрозділів олійно-жирових підприємств. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21, № 2. С. 270-276.
6. Головка О. Г., Косенко Т. В., Погорелов О. С. Особливості бюджетування витрат на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 3(1). С. 36-41.
7. Докієнко Л., Гринюк Н., Наконечна О., Михайлик О. Система оцінювання фінансової безпеки операційної діяльності підприємств олійно-жирової галузі. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2021. Vol. 7, № 4. С. 138–159.
8. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Військові та технічні науки*. 2019. № 3. С. 48-64.
9. Економічне управління підприємством : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти другого рівня, які навчаються за спец. 051 «Економіка» та 073

«Менеджмент» / О. В. Посилкіна, В. Г. Котлярова, О. В. Гладкова. Харків : НФаУ. 2019. 301 с.

10. Євтушевська О. О. Теоретичні аспекти впровадження методу бюджетування витрат на виробництво. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Т. 8, Вип. 2. С. 64–69.

11. Жадан Ю. В. Класифікація ризиків олійно-жирових підприємств України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 16. С. 68-74.

12. Каткова Н. В. І. С. Мурашко Реалізація механізму стійкого розвитку підприємства з використанням збалансованої системи показників. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_43

13. Ковальов В. В. Економічна сутність збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 173-177.

14. Кочетков В. Н., Состановський І. Д. Застосування систем бізнес-інтелекту в управлінні підприємством. *Економіка і управління*. 2022. № 1. С. 11-18.

15. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

16. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

17. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»/ Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

18. Михальська О. Концептуальні засади побудови управлінського обліку центрів відповідальності при бюджетуванні на олійно-жирових

підприємствах України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 1. С. 84-91.

19. Михальська О. Методичні засади управлінського обліку виробничих витрат на олійно-жирових підприємствах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. Вип. 11. С. 39-45.

20. Наєзжа О. В. Модель оцінки діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2019. № 16(2). С. 23-25.

21. Новойтенко І. В., Шишута Ю. М. Важелі впливу на економічну стабільність олійно-жирових підприємств в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 15. С. 53-56.

22. Орленко О. М. Перспективні напрями диверсифікації діяльності підприємств олійно-жирового сектора. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 164-169.

23. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

24. Потриваєва Н. В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_16

25. Рекуненко І. І., Кобушко Я. В., Рибальченко С. М., Марин М. М. Розроблення стратегії управління промислового підприємства на основі збалансованої системи показників. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 2. С. 221-227

26. Рунчева Н. В., Охмат Н. В. Сутність корпоративних відносин у олійно-жировій промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 3. С. 27–29.

27. Сакун Л. М., Лисич В. В. Підвищення конкурентних переваг на основі аналізу збалансованої системи показників. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 158-165.
28. Ставська Ю. В. Формування та реалізація стратегії розвитку підприємств олійно-жирової галузі. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 163-168.
29. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
30. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури». 2016. 376 с.
31. Сумець О. М. Стан управління запасами на підприємствах олійно-жирової галузі. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 176-183
32. Сухачова О. О. Технології розроблення та прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 20. С. 118-142.
33. Терлецька Ю. О., Балан А. А., Кузьмук Н. Я. Інноваційні технології як елемент антикризового управління підприємствами олійно-жирового комплексу в умовах економічної нестабільності. *Молодий вчений*. 2019. № 2(2). С. 647-650.
34. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.
35. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. № 10. С. 96-103.
36. Харченко Ю. А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_13

37. Цікало Є. І. Уніфіковані управлінські елементи в інтегрованій системі управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 2. С. 119-123.
38. Чік М. Ю., Бойко Р. В., Воронко Р. М. Бюджетування у сучасній системі управління діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_19
39. Швець В. Г., Михальська О. Л. "Гнучкі" бюджети в системі аналізу процесу бюджетування виробничих витрат на олійно-жирових підприємствах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 12. С. 114-118.
40. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
41. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 29 (68), № 3. 2018. С. 173-180