

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

УДК 005.5:658

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього рівня бакалавр

кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Поліщук Богдан Тимурович

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Теоретичні основи управління операційною діяльністю підприємств.....	6
1.2. Методичні аспекти управління операційною діяльністю підприємств	13
1.3. Наукові засади оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємств	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «Фармак»	24
2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства АТ «Фармак»	24
2.2. Аналіз системи управління операційною діяльністю підприємства АТ «Фармак»	27
2.3. Діагностика процесів управління операційною діяльністю підприємства АТ «Фармак»	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «Фармак»	40
3.1. Шляхи та напрями підвищення ефективності управління операційною системою підприємства АТ «Фармак»	40
3.2. Алгоритм удосконалення управління підсистемою забезпечення операційної системи підприємства АТ «Фармак»	43
3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності управління операційною діяльністю АТ «Фармак» в умовах реалізації запропонованих заходів	48
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В процесі управління підприємством операційна діяльність відіграє ключову роль оскільки за своєю суттю є основою функціонування компанії, яка пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції (робіт, послуг), а також забезпечує основну частку доходу і є головним джерелом створення цінності компанії.

Дослідження управління операційною діяльністю потребує глибокого вивчення оскільки це багаторівневий, цикловий процес, що базується на певній системі методів, організаційному навчанні та відносинах із зацікавленими сторонами, спрямований на покращення діяльності компанії в цілому. Якщо знехтувати основними принципами управління операційною діяльністю, то підприємець використовуватиме неефективну стратегію управління бізнесом, що призведе до зниження обороту товарів (послуг) підприємств і як наслідок збитків і банкрутства.

У даній роботі використовувалися джерела економістів та дослідників на тему операційної діяльності, маркетингу, методів збуту продукції на підприємстві. Серед них можна виділити праці Архіпової Н., Волкова М., Ігнатьєвої І., Гавриленка Т., Лобова С., Нусінова В., Осокіної А., Чичкан-Хліпової Ю., Топорницької О., Мельник Л.

Практичне значення дослідження даної тематики полягає в застосуванні науково обґрунтованих методів управління; постійному врахуванні змін у зовнішньому середовищі підприємства; формуванні системності, що визнає цілісність і взаємозв'язок окремих елементів підприємства та взаємозалежність і обумовленість рішень з питань операційної діяльності.

Об'єкт дослідження: операційна діяльність підприємства АТ «Фармак».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до обґрунтування напрямів зростання ефективності операційної діяльності АТ "Фармак".

Метою кваліфікаційної роботи на основі аналізу операційної діяльності підприємства обґрунтувати практичні рекомендації щодо зростання ефективності операційної діяльності АТ «Фармак».

Завдання кваліфікаційної роботи:

- здійснити аналіз системи управління операційною діяльністю підприємства АТ «Фармак»;
- провести діагностику процесів управління операційною діяльністю підприємства АТ «Фармак»;
- сформулювати напрями підвищення ефективності управління операційною системою підприємства АТ «Фармак»;
- розробити алгоритм удосконалення управління підсистемою забезпечення операційної системи підприємства АТ «Фармак».

Інформаційна база дослідження включає бухгалтерську і статистичну звітність, основні показники результатів діяльності АТ «Фармак», актуальні рекомендації провідних науковців – економістів. Використано джерела інформації які є достовірними та авторитетними, що дозволяють досліднику тримати актуальні дані та тенденції розвитку інвестиційного клімату в країні.

Методи дослідження: Для написання цієї роботи використовували метод наукового аналізу, метод інтерпретації результатів та системний метод. Також були використані науково-методичні методи дослідження. За допомогою представлених та використаних методів проведено комплексне дослідження та сформульовані основні елементи цього наукового дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та обґрунтуванні пропозиції щодо вдосконалення і модернізації шляхів ведення операційної діяльності на українських підприємствах. Результати кваліфікаційної роботи, тобто дослідження операційної діяльності підприємства може бути застосоване на АТ «Фармак» задля вдосконалення методів операційної діяльності вказаної компанії.

Структура та обсяг курсової роботи. Дипломна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 68 сторінках, містить 5 рисунків, 10 таблиць. Список використаних джерел включає 51 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні основи управління операційною діяльністю підприємств

Економіка та виробничий сектор наразі зазнають значних змін, і нові підходи до управління бізнесом потребують постійного вдосконалення. Особливу увагу слід приділити управлінню операційними системами бізнесу. Це необхідно для підвищення ефективності в конкурентному та динамічному ринковому середовищі. Одна з провідних країн світу, Японія є яскравим прикладом ефективного управління операційною системою, перевершуючи США за якістю, конкурентоспроможністю та кількістю продукції в більшості промислових секторів. Той факт, що Японія протягом багатьох років розробляла та використовувала найефективніші методи управління бізнесом, підтверджується багатьма науковими джерелами, як на національному, так і на міжнародному рівні [1, с. 98]. Це підтверджує, що чим вища ефективність операційного менеджменту, тим більш конкурентоспроможною є компанія.

Перш ніж розглянути сутність поняття операційної системи, необхідно визначити такі категорії, як "операції" та "управління операціями". Цим термінам приділено багато уваги в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Ми ж розглянемо основні поняття та наведемо їх визначення.

Поняття "операція" часто використовується у сферах управління та економіки і стосується переважно промислових та сільськогосподарських підприємств [42]. Універсально "операція" визначається як вирішення певного економічного завдання або проблеми за допомогою процесу дії, комерційної операції, взаємопов'язаних дій.

Деякі наукові джерела визначають поняття "операція" як господарські дії самого підприємства, що призводять до зміни обсягу, складу та розташування залучених ресурсів. Виходячи з наведених вище визначень, можна зазначити, що

операції складаються з таких процесів як: цілеспрямоване перетворення фізико-хімічних властивостей засобів праці, збір і розподіл ресурсів на окремі елементи, підготовка елементів до технічних операцій, транспортування і подальший контроль для зберігання, розподілу і подальшої технічної обробки.[13, 34]

Більше того, в сучасній науковій літературі немає чіткого визначення поняття "операційна система". Операційні системи впроваджуються і використовуються відповідно до операційної стратегії, яка є одним з оперативних і стратегічних елементів розвитку підприємства[2, с. 16-24].

Для кращого розуміння сутності поняття "управління операційною системою підприємства" необхідно звернути увагу на визначення, які дають зарубіжні та українські науковці поняттю "операційний менеджмент підприємства", які по своїй сутності схожі. У таблиці 1.1. наведено різні наукові визначення управлінських понять "операційний менеджмент".

Таблиця 1.1.

Тлумачення поняття "операційний менеджмент"

Науковці	Тлумачення поняття "операційний менеджмент"
Р. Крейтнер	Процес розробки методів управління та контролю систем, задіяних у виробництві, з метою перетворення ресурсів у необхідні послуги та товари.
В. Василенко, Т.Ткаченко	"Організаційне управління виробництвом" Синоніми.
М. Мескон	Один з найважливіших елементів в управлінні компанією
Я. Плоткін	Сукупність основних методів, форм і засобів управління виробництвом, спрямованих на підвищення ефективності та прибутковості організацій.
С. Лі, М. Шнайдер	Метод, який використовується керівником під час запровадження та використання операційної системи.

Продовження таблиці 1.1.

Л. Гелловей	Управління процесом пошуку ресурсів, переробки їх у готову продукцію та продажу цієї продукції. Всі види операцій, пов'язані з перетворенням ресурсів на товари для продажу кінцевим споживачам.
Б. Прикін	Процес, спрямований на покращення операційної системи без суттєвої зміни кінцевої мети компанії.

С. Неймас	Процес управління матеріальними та людськими ресурсами для виробництва продукту або послуги.
К. Пасс, Б. Лоус	Організація та управління людськими чи іншими ресурсами компанії для досягнення її цілей.

Джерело: сформовано автором на основі [36]

На нашу думку, найбільш точним тлумаченням поняття "управління бізнесом" є визначення американського вченого Р. Крейтнера. Він розглядає операційний менеджмент як одну з трьох основних функцій підприємства і стверджує, що його головною метою є виробництво споживчих товарів. Операційний менеджмент характеризується цілеспрямованим вирішенням ключових виробничих завдань, які є стратегічно необхідними для компанії [14, с. 56-60].

Тому, проаналізувавши різні наукові погляди на сутність поняття "операційний менеджмент", пропонуємо розглядати управління операційною системою підприємства як процес планування, організації та контролю перетворення матеріальних ресурсів на постійній і безперервній основі для виробництва кінцевого продукту або послуги, спрямованих на задоволення потреб кінцевого споживача [33, ст. 30-35].

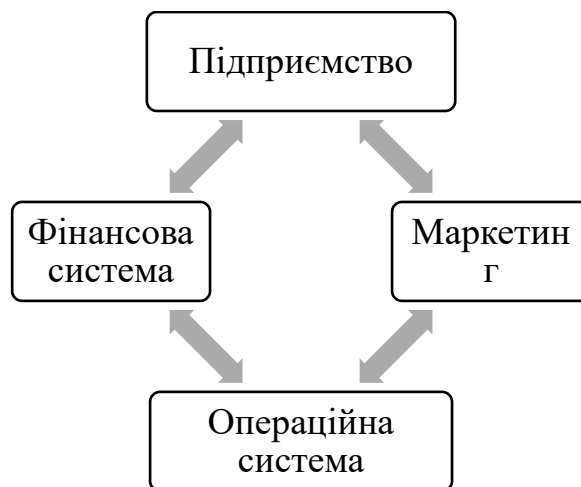


Рис. 1.1. Структура системи управління

Джерело: [24]

Операційна система є одним з ключових елементів системи управління підприємством (рис. 1.1.). Операційна система функціонує в різних виробничих обставинах, тому її роботу необхідно ретельно оцінювати[24]. У сучасних реаліях підхід до операційних систем як невід'ємної частини бізнесу постійно змінюється, тому необхідно визначити поняття "операційна система". Операційна система - це система, яка включає функціональні запаси організації для переробки вхідних ресурсів у готову продукцію.

Операційна система - це широке поняття, тому що це керуючий елемент. Операційна система впроваджується і використовується відповідно до операційної стратегії, яка не суперечить елементам розвитку бізнесу[46, ст. 26-31]. Операційна система підприємства є надважливим елементом бізнесу, оскільки в результаті прийняття ефективних управлінських рішень та їх якісної реалізації формується конкурентоздатність компанії, тому необхідно класифікувати операційну систему, розділивши її на відповідні функціональні блоки[51]:

1. Виробничий підрозділ (забезпечення підприємства матеріальними, інформаційними, людськими, інтелектуальними, технічними та технологічними ресурсами, обслуговування робочих місць працівників (ремонт обладнання, забезпечення інструментами, ремонт невиробничих елементів).

2. Блок управління (система бізнес-планування та контролю).

3. Підрозділ якості (незалежний контроль якості на виробництві, технічний контроль якості кінцевих виробничих робіт, тестування та перевірка продукції, зворотній зв'язок з клієнтами).

4. Блок персоналу (підбір та розстановка персоналу задіяного у виробництві, контроль за дотриманням технічних стандартів виробництва, мотивація працівників).

5. Організаційний блок (стеження за складанням маршрутів, побудова графіків виконання роботи).

Виходячи з наведеної вище категоризації, стає зрозуміло, що якою б досконалою не була операційна система, вона не може нормально функціонувати без цілеспрямованої діяльності людини: планування (встановлення організаційних цілей і політики), організація (розробка підрозділів для виконання завдань), менеджмент (управління персоналом і мотивація праці), контроль (контроль досягнення визначених цілей і завдань, комунікаційна підтримка та зворотній зв'язок з працівниками)[3, с. 113-119]. У сучасних компаніях посада операційного менеджера відсутня. Тому що ці функції виконує керівник виробничого підрозділу і вище керівництво компанії.

Операційним системам слід приділяти особливу увагу, особливо під час прийняття рішень щодо ефективності господарської діяльності. Враховуючи теоретичні та практичні елементи управління різними об'єктами, вагомим є науковий підхід до процесу операційного управління. Багато вчених звертають увагу на системний підхід в управлінні операційними системами бізнесу.

При формулюванні стратегічних рішень використовуються методи, спрямовані на створення господарського портфеля, який містить напрямки діяльності компаній[37, с. 59-61]. Науковці рекомендують використовувати кількісні методи, спрямовані на оптимізацію виробничого графіка підприємства, який відповідає напрямку його діяльності. У таблиці 1.2.грубуються різні методи, які операційні менеджери можуть використовувати для керування корпоративними операційними системами[51].

Таблиця 1.2.

Методи управління операційною системою підприємства

Сфера використання	Методи
Робота операційної системи	<ul style="list-style-type: none"> – модель оптимізації запасів – статистичний розподіл – оптимізоване використання дефіцитних ресурсів – порівняльні методи – моделювання – програмування
Підсистема виробництва	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація процесів виробництва – виробничо-оперативне планування дискретного виробництва – метод графіків – ABC-аналіз – статистичний розподіл – програмування – моделювання – теорія «Черги»
Планування та контроль	<ul style="list-style-type: none"> – моделювання – порівняння – проектне управління – прогнозування – метод графіків – економічний аналіз – побудова стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [51]

Завдяки системному підходу кожна система є сукупністю взаємозалежних елементів із певним кінцевим результатом. Кожне підприємство для досягнення своїх цілей використовує виробничо-організаційну структуру. Існує кілька способів створення виробничої структури. Адміністратори повинні завжди вибирати найбільш вдалу і відповідну структуру або метод роботи операційної системи. Через те, що ситуація часто змінюється, менеджери повинні вирішити, як модифікувати структуру без шкоди для ефективності виробництва.

Ключем до моделювання є розуміння проблеми за допомогою правильних інструментів. Моделі є інструментом для того, щоб операційні менеджери могли зрозуміти, які завдання вони ставлять перед собою, а отже, визначити всі основні питання. Застосування моделювання в управлінні операційними системами пояснюється великою кількістю завдань і проблем, детальний аналіз яких потребує багато часу та ресурсів. На основі цих даних шляхом безперервного аналізу та

моделювання операційної системи оцінюється ефективність роботи структурних підрозділів підприємства та визначаються напрямки вдосконалення структури, технології, задіяної у виробництві та підприємства в цілому.

Управління запасами також вимагає уваги операційного менеджера[51]. Завдяки моделі управління можуть розрахувати, скільки отриманого продукту потрібно зберігати, а скільки продати. Для оперативного контролю можуть бути використані також статистичні методи контролю якості як: гістограми, портфельний аналіз, ABC-аналіз, SWOT-аналіз.

Критеріями для оцінки ефективності управління операційною системою підприємства можуть бути такі: ефективність виробництва; рівень забезпеченості матеріальними ресурсами; обладнання та інструментарій; рівень завантаження підрозділів, зайнятих у виробництві; затрати на виготовлення продукції; завантаженість агрегатів.

Тому те, як управляти операційною системою підприємства, має включати відповідність функціям управління та способам управління операційними підсистемами[35, с. 46-56]. Основними проблемами створення операційної системи управління підприємством є: високі витрати через збитковість виробництва, відсутність зворотного зв'язку між керівниками та працівниками, недостатнє використання підходів до управління сучасними операційними системами, неповна оцінка виробничих факторів підприємства, відсутність комплексної системи встановлення чітких цілей і завдань для виробничих підрозділів в організації. Для виявлення та усунення перерахованих проблем необхідно проаналізувати роботу підприємства та розробити та реалізувати конкретні заходи, які допоможуть компанії усунути недоліки в роботі та почати інтенсивний розвиток.

1.2. Методичні аспекти управління операційною діяльністю підприємств

Розробники операційних систем повинні дуже ретельно приймати рішення щодо ефективності та якості їх роботи. Аналіз практики управління різними об'єктами дав змогу встановити необхідність застосування наукового підходу до операційного управління. При цьому слід зазначити, що більшість дослідників надають перевагу системному підходу у налагодженні функціонування операційних систем.

Для досягнення поставлених цілей кожне підприємство створює організаційно-виробничу структуру. Але існує багато різних способів її побудови. Кожного разу операційний менеджер повинен вирішити, яка структура або метод управління операційною системою найбільше підходить для конкретної ситуації[17, ст. 26-38]. Крім того, умови можуть змінюватися, і керівництво має визначити, як має змінитися структура, щоб зберегти ефективність виробництва (табл. 1.3). Оскільки на виробничу систему завжди впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори, менеджери повинні вміти чітко оцінювати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення для забезпечення її ефективної роботи.

Таблиця 1.3.

Методологічний апарат операційного менеджера

Сфера застосування	Підхід	Методологічне забезпечення
Забезпечення функціонування операційної системи	Системний, ситуаційний, комплексний, моделювання	Моделі оптимізації виробничих запасів Статистичні розподіли Оптимізація використання обмежених ресурсів Методи порівняння Економіко-математичне моделювання Програмування Інструменти прийняття рішень
Виробнича підсистема	Системний, процесний, цілісний, комплексний, відтворювальний, соціально-технічний	Моделі оптимізації виробничих процесів Економіко-математичне моделювання Програмування Теорія черг Статистичні розподіли

Продовження таблиці 1.3.

		Функціонально-вартісний (АВС-аналіз) Факторний аналіз Оперативно-виробниче планування дискретного виробництва Управління проектами Графічний метод
Підсистема планування та контролю	Системний, динамічний, маркетинговий, моделювання	Економіко-математичне моделювання Прогнозування Розробка стратегій (стратегія товару, стратегія процесів) Тактика агрегатного планування Оперативно-виробниче планування дискретного виробництва Управління проектами Методи порівняння, індексний, ланцюгових підстановок, елімінування Функціонально-вартісний (АВС-аналіз)

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Дослідження сучасних досліджень показали, що наукова методологія управління операційними системами є недостатньо освітленою темою в науковій літературі. Є ще багато перспективних напрямків, розкриття яких визначатиме розвиток цієї галузі. А те, що методологія є основою ефективного оціночного підходу до різноманітних виробничо-управлінських явищ, доводити не потрібно.

Щодо сутності методів контролю виробництва існують різні думки вітчизняних і зарубіжних учених. Закордонні джерела звертають увагу на доцільність визначення фінансових методів або організаційних завдань, бухгалтерського обліку, комерційної діяльності та маркетингу для управління операційними системами. Сучасні вітчизняні вчені під методами операційного управління розуміють лише способи управління персоналом компанії. В обох випадках ми бачимо одностороннє тлумачення того, як здійснюється операційне управління підприємством.

Огляд різноманітної літератури щодо застосування методів і моделей виробничої функції в управлінні операціями показує, що самих моделей і методів багато і вони не мають чіткої класифікації за виробничою функцією. Науковці схильні застосовувати різноманітні підходи при визначенні методології (організаційні підходи, цілі, системи тощо) для управління операційними системами компаній.

Систему методів управління бізнесом слід розглядати з точки зору загальнонаукової методології, що включає діалектичний, системний і комплексний підходи до вирішення проблем (методи моделювання, експерименту, спеціально-історичні підходи, використання економетричних і соціологічних методів тощо). Необхідно виділити два ключові методологічні завдання системного підходу: уміння представляти об'єкти, що вивчаються і конструюються, як систему; встановлення методів і прийомів створення загальної моделі складної системи та продовження набору взаємопов'язаних моделей, придатних для складних систем у зв'язках, визначених дослідженнями[6, с. 25-29].

Для створення функціональної моделі підприємства необхідно проаналізувати роботу операційної системи, діяльність та взаємодію структурних підрозділів, проаналізувати внутрішні документообіги цих підрозділів, проаналізувати інформаційні потоки та інформаційні взаємодії. структурний підрозділ. За результатами аналізу та моделювання проводиться оцінка ефективності структурних підрозділів підприємства, виходячи зі сформованої позиції щодо вдосконалення його структури, технології роботи структурних підрозділів і підприємства як підприємства. неушкодженим. Критеріями такої оцінки є: продуктивність виробництва, рівень завантаженості виробничих підрозділів, якість, забезпеченість матеріальними ресурсами, інструментом і обладнанням, собівартість продукції, рівень завантаженості обладнання, яке використовується при застосуванні окремих технологій господарських або технічних відділів[49, с. 33-37].

Вітчизняні науковці рекомендують кількісні методи управління операціями: статистичний розподіл, теорія черг (теорія масового обслуговування), лінійне програмування. Теорія масового обслуговування часто використовується в операційному менеджменті. Загалом надходження елементів у чергу є випадковим і, отже, відповідає розподілу Пуассона (і, отже, їх вихід із черги також є випадковим). Теорія масового обслуговування передбачає подання багатьох проблем системи масового обслуговування та математичних моделей для їх аналізу.

Лінійне програмування є популярним методом оптимізації використання обмежених ресурсів. В операційному менеджменті перш за все лінійне програмування використовується для оптимізації номенклатури продукції, що випускається в умовах обмеженої потужності та не перевищує вказану межу.

Коли ми аналізуємо операційне управління, є зміст використовувати методи порівняння, індексний, балансний, ланцюгових замінів, елімінування, графічний, факторний аналіз, фінансові та математичні методи. На нашу думку, операційне управління вимагає застосування цих методів окремо або в комплексі на різних стадіях технологічного процесу. Ми рекомендуємо використовувати пакет методів для поблочної оцінки функціональності операційної системи на основі критеріїв вхід – виробництво - вихід (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Методологічне забезпечення аналізу операційної системи

Джерело: [49]

Оптимізація моделей відіграє важливу роль у моделюванні виробничої функції. Дійсно, сучасне виробництво необхідно постійно вдосконалювати, а пошук оптимальних варіантів організації та функціонування виробництва є інструментом забезпечення ефективного перебігу виробничої діяльності [18]. Але основний акцент тут варто зробити на проміжному етапі – безпосередньому процесі виробництва. Один і той самий продукт можна виготовити різними технічними способами з використанням різних засобів виробництва і різних видів сировини. При цьому можна досягти різних економічних результатів. Серед можливих варіантів виробництва необхідно вибрати найбільш ефективний і оптимальний варіант [5, с. 96-98]. Для знаходження оптимального варіанту використовуються сучасні математичні методи, серед яких найбільш повним і завершеним є лінійне програмування.

Щоденна робота операційного менеджера полягає в прийнятті операційних рішень. Методологія, що лежить в основі портфельних матриць, дозволяє подавати інформацію у зручному для прийняття рішень форматі. Таким чином, еталонним форматом багатьох досліджень є матриці ціна/якість, диверсифікація/спеціалізація.

На нашу думку, підходи до моделювання операційних систем підприємств з одного боку є правильним, а з іншого боку він розглядає операційні системи винятково як технічний процес, без концепції забезпечення матеріальними ресурсами, контролю якості, продуктивності виробничого персоналу. Щоб функції управління та операційні системи організації були ефективними, операційні менеджери мають мати засоби впливу на робочу силу та виробництво організації, економіку, організацію, технології та технології [51]. Загальнонаукова методологія є основою, на якій базується складна система методів управління. Тому система методів управління бізнесом повинна включати методи реалізації функцій управління та методи управління функціональними підсистемами організації.

1.3. Наукові засади оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємств

Кожне підприємство стикається з проблемою визначення ефективності своєї операційної діяльності. Реалізація проектів, проведення реорганізацій, співпраця з інвесторами, дослідження причин зменшення прибутку або зростання витрат - все це передбачає визначення показників, що характеризують ефективність бізнесу.

Щоб вижити в умовах жорсткої конкуренції, компанія повинна виробляти продукцію (товари, послуги), які користуються попитом на ринку, реалізація яких принесе суб'єкту господарювання максимальний прибуток (ефективність). Ефективність підприємницької діяльності є загальним відображенням кінцевого результату використання засобів виробництва і праці за певний період часу [1].

Іншими словами, у процесі своєї діяльності компанія, яка створює певну вартість, що дозволяє їй раціонально використовувати та задовольняти інтереси різних стейкхолдерів (власників бізнесу, працівників, покупців, споживачів, держави), а також є здатністю поєднувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Поряд з поняттям «ефективність операційної діяльності» також використовується поняття «операційна ефективність». Він був введений М. Портером у наукові кола і трактується як прояв у подібному виді діяльності переваги над конкурентами. Він додав, що операційна ефективність залежить також від інших видів практичної діяльності, які дозволяють підприємствам краще використовувати наявні фактори виробництва [28, с. 134–139].

Ефективність операційної діяльності компанії залежить від багатьох факторів, таких як: сфера діяльності (промисловість, будівництво, фінансова діяльність, торгівля тощо); місцезнаходження підприємства (пов'язане з джерелами сировини та споживачами/замовниками, наявністю транспортних шляхів та інтенсивністю навантаження (поток)); спеціалізація та класифікаційна політика

компанії; якість продукції та виконаної роботи; рівень витрат компанії та система контролю запасів; бренд компанії (імідж, репутація).

Складність і багатофакторність поняття «ефективність операційної діяльності» відображає також спектр класифікацій, основні види яких наведено в додатку А.

В якості основи для розвитку компанії та для визначення її стратегічного напрямку, оцінити ефективність її операційної діяльності з урахуванням особливостей середовища, в якому компанія працює, слід визначити результати роботи компанії[31]. У загальному вигляді вона включає оцінку рентабельності діяльності, раціоналізацію використання наявних ресурсів, охоплення потреб ринку та можливостей фірми. З точки зору ресурсного підходу ефективність операційної діяльності забезпечується сукупністю таких факторів, як праця, основні засоби, види робіт і природні ресурси.

Створення системи показників оцінки ефективності підприємницької діяльності залежить від сфери підприємницької діяльності, розміру, форми власності та політики управління[17, 249-253].

Основною проблемою оцінки ефективності операційної діяльності є встановлення системи показників, яка, з одного боку, охоплює всі основні проблеми діяльності суб'єкта господарювання, а з іншого – не заважає безпосередньо проведенню оцінки [36]. З нашої точки зору, система індикаторів не повинна містити більше 5 індикаторів у кожній групі оцінки, щоб процес оцінки проходив достатньо швидко та швидко реагував на виявлені проблеми. Якщо є необхідність коригування операційної стратегії, використання спеціальних показників має розширити систему показників. У таблиці 1.5 наведено варіанти оптимізованої системи індикаторів.

Таблиця 1.5

Система показників оцінювання ефективності
операційної діяльності підприємства

Група / підгрупа показників ефективності		Показники
Показники ефективності використання ресурсів	– основних засобів	– віддача основних засобів – віддача активної частини основних засобів – рентабельність основних засобів- – коефіцієнт інтенсивного використання обладнання
	– оборотних засобів	– коефіцієнт оборотності запасів – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – тривалість операційного циклу
	– персоналу	– продуктивність праці – рентабельність витрат на персонал – зарплатомісткість продукції – коефіцієнт використання робочого часу – трудомісткість
	– матеріальних ресурсів	– матеріаломісткість продукції (за видами матеріалів) – – матеріаловіддача – економія матеріальних витрат – рентабельність продукції
Інтегральний показник оцінки ефективності використання ресурсів		
Цілеоцінні показники ефективності		– коефіцієнт виконання плану з виробництва продукції – коефіцієнт виконання плану з реалізації продукції – коефіцієнт виконання змінних витрат (змінна рівня змінних витрат на одиницю продукції) – ринкова позиція (частка ринку або коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства)
Узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності		– рентабельність операційної діяльності – витрати на одиницю товарної продукції – витрати на 1 грн. товарної продукції – рентабельність виробництва – рентабельність продаж

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Підсумовуючи, необхідно виділити наступні характерні ознаки ефективності [8, с. 204]

1. Раціональність (економність) витрачання ресурсів, що забезпечує максимальну віддачу;

2. Нерозривний зв'язок із результативністю, яка характеризує результати діяльності в абсолютних показниках;

3. Відносне значення ефективності, що має місце в процесі порівняння результатів або встановлених цільових параметрів і ресурсів витрачених на досягнення результатів діяльності соціально-економічної системи [12, с. 16-24].

Якщо перенести дані ознаки на основну діяльність підприємства, можна визначити ефективність операційної діяльності підприємства як міри економічності використання ресурсів підприємства (фондів, часу, енергії, ресурсів праці, інформації) та їх перетворення у соціально-економічні результати основної (операційної) діяльності та/або досягнення цільових параметрів функціонування підприємства[46, 16].

Зі змісту дефініції випливає наступне бачення системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства (установи, організації), сформульованої у вигляді циклічної моделі (рис.1.3.), яка потенційно може бути використана будь-яким суб`єктом господарювання.



Рис. 1.3. Циклічна модель управління ефективністю операційної діяльності підприємства

Джерело: [40]

Відправною точкою вище зображеної моделі є визнання необхідності підвищення ефективності операційної системи підприємства[11]. Першим

важливим кроком у процесі підвищення ефективності операційної діяльності є вимірювання значень показників, що характеризують поточний стан функціонування операційної системи підприємства (установи, організації). Далі слід здійснити оцінку рівня ефективності поточного стану операційної діяльності. Ми вважаємо, що науковці мають рацію, коли зазначають, що жоден з показників для визначення ефективності не можна абсолютизувати. Кожен з них несе певне навантаження і може бути використаний за призначенням.

Наступним етапом є планування та реалізація заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Основною проблемою в процесі пошуку напрямів оптимізації функціонування операційної системи підприємства є складність формалізації та оптимізації основних процесів без втрати сутнісних характеристик і взаємозв'язків, що гарантують нормальну роботу підприємства, через складність її структури та компонентного наповнення[30].

У процесі планування та визначення доцільності впровадження заходів з підвищення ефективності операційної діяльності компанії проводиться аналіз витрат і вигод, на основі якого визначається доцільність витрат, понесених на реалізацію відповідних заходів, шляхом порівняння явного та неявного коефіцієнтів витрат і вигод. Результати аналізу визначаються шляхом порівняння їх з прибутком. Якщо значення ключових показників ефективності операційної діяльності зростають, то збільшується чиста поточна вартість сукупної операційної діяльності компанії[7].

Таким чином, в процесі дослідження встановлено, що метою операційної діяльності будь якого підприємства є виробництво (виконання робіт, надання послуг) продукції певної кількості та якості протягом певного періоду часу. Господарська діяльність підприємств характеризується, головним чином, наступною ознакою: вона є основною формою забезпечення прибутковості та зростання бізнесу і пов'язана з його цілями та завданнями. Хоча окремі форми інвестування можуть приносити більший прибуток, ніж операційна діяльність на

певних етапах його розвитку, основною стратегічною метою підприємства є, перш за все, розвиток операційної діяльності та забезпечення збільшення отриманого операційного прибутку. Операційна діяльність покликана забезпечити зростання операційного прибутку в майбутньому у двох аспектах:

1. Забезпечення операційного прибутку за рахунок кількісного розширення виробничої та збутової діяльності (наприклад, будівництво нових філій при експансії в інші регіони, збільшення обсягів продажу продукції за рахунок інвестицій у нові виробничі потужності);

2. Забезпечення зниження специфічних операційних витрат (наприклад, своєчасна заміна застарілого обладнання, застарілих виробничих основних фондів та нематеріальних активів).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «Фармак»

2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства АТ «Фармак»

За даними самої компанії, АТ «Фармак» посідає друге місце серед українських фармацевтичних компаній, на частку якого припадає 11% фармацевтичного виробництва країни. За останні роки асортимент продукції значно розширився. Компанія виробляє близько 150 найменувань фармацевтичної продукції у вигляді таблеток, капсул, пастилок, розчинів для ін'єкцій, очних крапель, назальних крапель, паст і гелів, а асортимент щорічно збільшується на 20 – 25 найменувань. АТ «Фармак» — маркетингово орієнтована компанія, яка інвестує у створення та просування власної продукції, демонструючи значне щорічне зростання продажів своїх стратегічних брендів. Маркетингова стратегія компанії спрямована на цілісний підхід до процесу просування окремих груп препаратів, зосередившись на ряді терапевтичних напрямків, найважливішими з яких є ендокринологія та кардіологія, патологія, лікування грипу, онкологія, офтальмологія. Середньооблікова чисельність штатних працівників – 2698 осіб. Загальна характеристика компанії наведена в додатку Б.

«Фармак» постійно удосконалює систему менеджменту, в основу якої покладені вимоги міжнародних стандартів ISO, модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) і концепція Загального управління якістю (TQM).

У червні 2018 року компанія інвестувала понад 100 тис. євро в модернізацію очисних систем в Шостці Сумської області. У квітні 2020 року «Благодійний фонд родини Жебровських» (правонаступник «Фармак») виділив 10 млн грн на боротьбу з поширенням коронавірусу. 17 лікарень у різних регіонах України були забезпечені

захисними костюмами, медичними масками, респіраторами FFP2 і FFP3, окулярами та медикаментами виробництва АТ «Фармак».

Основну частину продукції АТ «Фармак» складають препарати власного виробництва. Компанія також має лінійку біологічно активних добавок, медичних препаратів і надає послуги фармацевтичного контрактного виробництва вітчизняним і міжнародним партнерам. АТ «Фармак» спеціалізується також на розробці, виробництві та маркетингу широкого спектру рецептурних та безрецептурних препаратів, включаючи генеричні засоби та добре вивчені препарати для медичного призначення, а його продажі склали загальний обсяг продажів компанії у 2019 році, становлячи 90,5%. АТ «Фармак» відіграє важливу роль у національній програмі профілактики та лікування цукрового діабету та гіпертонічної хвороби в Україні. Компанія бере участь у програмі «Доступні ліки» з моменту її заснування у 2017 році.

Фармацевтична промисловість є однією з найбільш сезонних галузей. Найбільші продажі АТ «Фармак» зазвичай припадають на вересень та 4 квартал кожного року, в основному завдяки двом факторам:

1. У певний період часу перед початком сезону респіраторних захворювань і перед Новим роком і новорічними святами на складах дистриб'юторів збільшуються запаси.

2. Збільшення обсягів реалізації продукції Товариства в періоди загострення респіраторних захворювань та грипу.

Основні ринки збуту та основні клієнти.

Згідно з консолідованою фінансовою звітністю АТ «Фармак» за 2019 рік продажі продукції підприємства розподілені за основним ринком збуту:

- 75,7% від загального товарообігу відправлено на внутрішній ринок України.
- на експорт відправлено 24,3% від загального товарообороту.

Продукція поставляється більш ніж в 20 країн світу, причому найбільша частка поставок припадає на країни СНД, а саме Узбекистан і Казахстан.

Основна частина продукції АТ «Фармак» відправляється оптовикам як в Україні, так і на експортний ринок, решта – безпосередньо в аптеки, лікарні та інші заклади МОЗ, розташовані на території України.

ВАТ «Фармак» має власні представництва в Казахстані, Узбекистані та Киргизстані. Окрім експортного ринку СНД, важливим ринком збуту є ринок Європи, особливо Польщі та Німеччини. Продажі на інших ринках, зокрема в Іраку та Австралії поступово зростають. Починаючи з 2019 року АТ «Фармак» відкриває нові ринки збуту на ринках Великобританії, Боснії і Герцеговини та Таїланду.

Розглянемо основні ризики в діяльності емітента. На українському фармацевтичному ринку більшість ризиків та ступінь впливу діяльності компаній цього сектору, в тому числі і АТ «Фармак», приблизно однакові. Усі фактори, що впливають на діяльність емітентів та пов'язані з нею ризики, можна згрупувати в такі групи: політичні та регуляторні ризики; внутрішньополітична нестабільність; загрози, пов'язані з військовими діями на Сході та анексією Криму.

Діяльність АТ «Фармак» залежить від реформ у сфері охорони здоров'я, зокрема плану щодо участі держави у фінансуванні споживання ліків, функціонування програм реімбурсації в галузі охорони здоров'я та регулювання цін. Сформулюємо заходи щодо зменшення ризиків у діяльності АТ «Фармак»:

1. Використовувати та пропонувати власні науково-дослідницькі можливості. Необхідний рівень інновацій та розробки нових високотехнологічних продуктів
2. Розширення обсягів експорту та зростання обсягів експорту
3. Забезпечення присутності на ринку з високими продажами продукції
4. Розширення виробничих потужностей, інновації у виробництві, підвищення професіоналізму
5. Посилення вертикальної інтеграції через власне виробництво ліків.

Канали розподілу та методи збуту, які використовує компанія для розповсюдження своїх ліків на фармацевтичному ринку, є переважно непрямими. Найбільш поширеним каналом збуту є виробник-дистриб'ютор-фармацевтика-

споживач. В середньому один канал збуту охоплює 70-80% всієї аптечної мережі та 60-80% медичних установ. Для збільшення охоплення ринку виробник реалізовує свою продукцію безпосередньо в аптечні мережі та медичні установи. Поставки за тендерами здійснюються через дистриб'юторів, які спеціалізуються на тендерних продажах, або, в разі великих закупівель, безпосередньо від виробника. В рамках реалізації стратегії дистрибуції АТ «Фармак» розвиває традиційні канали в роздрібному та госпітальному сегментах. Для співпраці обирається найбільший ринковий дистриб'ютор.

Проаналізуємо джерела сировини, їх доступність та динаміка цін. Для виробництва готової продукції ВАТ «Фармак» використовує такі види сировини і матеріалів: інгредієнти, допоміжні матеріали та пакувальні матеріали. Крім інгредієнтів, на ринку присутня велика кількість постачальників сировини і матеріалів. Закупівля матеріалів має стратегічне значення для компанії, оскільки вартість складових безпосередньо впливає на вартість кінцевого продукту.

Крім того, деякі види сировини та інгредієнтів на території України виробляються неналежного рівня якості або виробляються в недостатніх обсягах. Таким чином, АТ «Фармак» отримує близько 63% сировини і матеріалів, необхідних для виготовлення ліків, з багатьох країн, у тому числі з Німеччини, Китаю, Сполучених Штатів Америки та Індії, як напряму, так і через контракти з агентами. Основними постачальниками субстанцій та пакувальних матеріалів для виробництва препаратів є такі компанії, як «Eli Lilly», «Aptar Radolfzell», «GmbH», «Becton Dickinson France S.A.S.», ТОВ «Система-Інвест», ТОВ «Полімед».

2.2. Аналіз системи управління операційною діяльністю підприємства АТ «Фармак»

Операційна система Товариства, як будь-якого підприємства (організації), є центральною ланкою з випуску фармацевтичної продукції. У цій системі, створеній

на основі раціонального вертикального поділу праці і сполучення в часі і просторі предметів, засобів і самої праці, реалізується операційна функція, тобто сукупність дій з переробки (перетворення) ресурсів, одержаних із зовнішнього середовища, і видачі результатів діяльності у зовнішнє середовище. Між операційною функцією та іншими функціями організації існують важливі і складні робочі відносини[39, с. 128-135]. Для оптимізації діяльності АТ «Фармак» необхідно забезпечити ефективне керування цими відносинами.

Функція маркетингу – забезпечує достовірні прогнози попиту та фактичні замовлення клієнтів на випуск операційної системи,повідомляти виробництво про скарги споживачів на якість продукції або умови доставки. Маркетинг залежить від виробництва в частині отримання актуальної інформації про наявність товару та своєчасні можливості виробництва[6].

Операційна функція залежить від фінансової складової. Щоб забезпечити потрібний обсяг капіталу в потрібний час, фінансові служби повинні отримувати інформацію про виробництво та плани розвитку від бізнес-підрозділів. Відстежувати поточні дані, а також виплати працівникам, платежі постачальникам, виставлення рахунків клієнтам, запаси матеріалів і технологій, а також доступні фінансові дані.

Вагомою є і функція управління персоналом (відділ кадрів) - набір, підбір і навчання персоналу для роботи з операційними системами. Виробничий відділ повинен інформувати кадрову службу про потреби в кадрах із зазначенням їх кількості та кваліфікації.

Враховуючи організаційну структуру підприємства в загальноприйнятому розумінні операційних систем, організаційна структура управління АТ «Фармак» складається з трьох підсистем (рис.2.1.): планування та контроль (одержує інформацію з зовнішнього та внутрішнього середовищ про стан переробної підсистеми та підсистеми забезпечення, обробляє цю інформацію і видає рішення про те, як повинна працювати переробна підсистема), переробка (виконує

продуктивну роботу, безпосередньо зв'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні результати), забезпечення (не зв'язана безпосередньо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми).

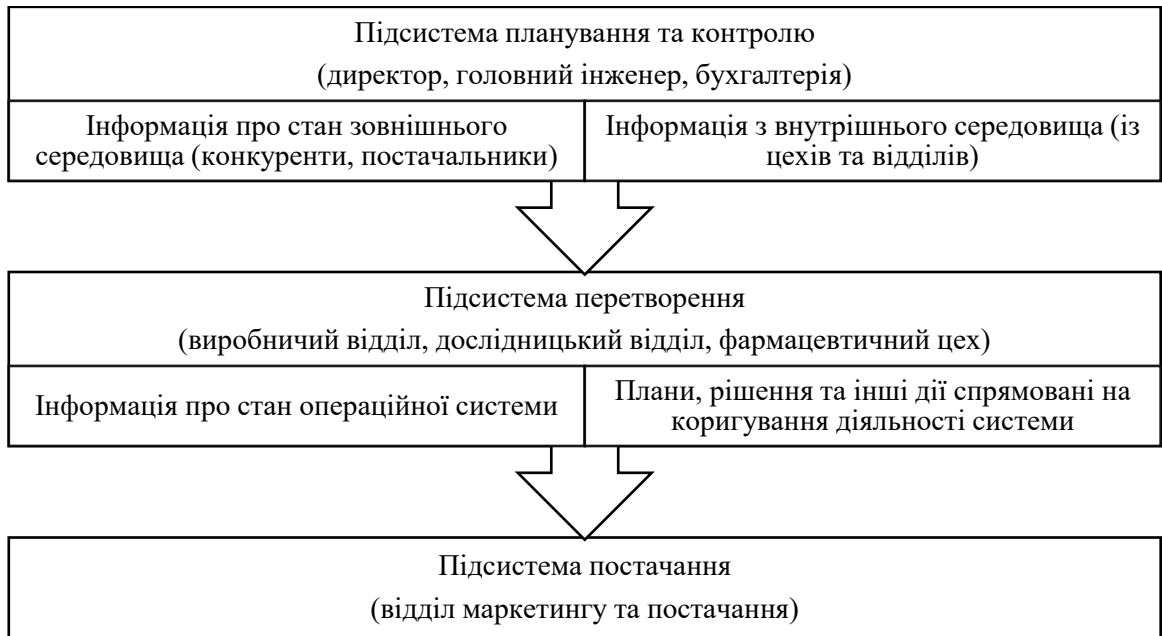


Рис. 2.1. Операційна система АТ «Фармак»

Джерело: складено автором

Процес переробки в компанії включає розробку фармацевтичної продукції, планування, виробництво, зберігання, продаж. Операційна система АТ «Фармак» працює безперебійно, оскільки підсистеми забезпечення відслідковують стан своєчасного забезпечення всіх критичних потреб підприємства (електропостачання та обладнання, ремонт обладнання, утилізація відходів, охорона тощо).

Підсистема планування та контролю представлена директором, відділом кадрів та бухгалтерією, що здійснює планування та контроль за діяльністю підприємства та ефективним використанням всіх ресурсів.

Основні обов'язки із ведення контролю в компанії АТ «Фармак» полягають у забезпеченні досягнення цілей і місії компанії та отримання максимально ефективних результатів діяльності та фінансових вигод. Керівники компанії самостійно планують фінансову діяльність компанії та збільшення особистих доходів, виходячи з попиту на продукцію, робочі місця та послуги та потреб

промислового та соціального розвитку компанії. Основу плану складають тендери, договори, укладені зі споживачами продукції, проектів, послуг та постачальниками матеріально-технічних ресурсів. На підприємстві використовується короткострокове (оперативне) планування. Його суть полягає в тому, що цей план охоплює певний період часу (до 1 року). Плани розробляють, щоб визначити, як найкраще задовольнити прогнозований попит шляхом коригування швидкості та частоти виробництва фармацевтичної продукції, вартості робочої сили, рівня запасів, понаднормової роботи та багатьох інших змінних. Оскільки реалізація продукції та надання послуг змінюються відповідно до потреб споживачів, необхідно постійно адаптуватися до змін в економічному середовищі, що оточує компанію, і змін у потребах споживачів, а також шукати найбільш ефективні доступні методи оптимізації операційного управління[48].

Причиною того, що фармацевтична компанія АТ «Фармак» пишається званням лідера української фармацевтичної галузі, є, безумовно, висока якість вироблених і випущених на ринок лікарських засобів та їхня доступність для громадян. Варто зазначити, що компанія була одним з перших підприємств, яке застосувало технічне переоснащення виробництва відповідно до вимог GMP.

Стратегія швидкого розвитку підприємства та її конкурентоспроможності базується на зміцненні виробничих потужностей, нематеріальних активів, а саме прогресивних методів маркетингу та належної практики управління людськими ресурсами.

Такий підхід повністю відповідає європейським та міжнародним зразкам ефективного управління людськими ресурсами. Слід також зазначити, що ключ до ставлення до співробітників не тільки як до професіоналів, але й як до особистостей взаємозалежний з розвитком сучасної концепції управління персоналом провідними українськими виробниками. Вищезазначена гіпотеза управління людськими ресурсами, безсумнівно, пронизала стратегічний план розвитку фармацевтичної компанії «Фармак» і активно впроваджується сьогодні.

Виробництво відповідно до вимог GMP, безсумнівно, відіграє центральну роль у забезпеченні якості лікарських засобів. Етапи контролю якості, дистрибуції, зберігання, реалізації та застосування лікарських засобів є важливими, і всі вони підпорядковані головній меті - забезпечити якість процесу лікування для кожного окремого пацієнта. Для досягнення цієї мети необхідна відповідна інформаційна підтримка для забезпечення точного та ефективного зворотного зв'язку щодо просування лікарських засобів серед фахівців та пацієнтів. Такий підхід був застосований до фармацевтичної компанії «Фармак» Цей метод був застосований тому, що компанія розуміє свою конкурентну перевагу, яка полягає в сильному кадровому потенціалі відділів маркетингу та зовнішньої служби.

Фармацевтична компанія «Фармак» використовує сучасні технології для просування своїх фармацевтичних продуктів, тому її фахівці мають високу кваліфікацію. Ще однією метою компанії є загальний результат, і для його досягнення вона робить важливі інвестиції в особистий розвиток кожного співробітника та досягнення особистих висот. Сьогодні світогляд компанії базується на ідеї, що за потужними технологіями та високими обсягами виробництва стоять люди, які є дуже важливими для компанії, незалежно від того, ким вони працюють.

Слід також звернути увагу на те, що потенційною мішенню для конкурентів є співробітники, чия прихильність до компанії не є добре сформованою. Ризик втрати фахівця є досить високим як для компанії, так і для управлінського рівня, а також теорій управління, технологій та певної конфіденційної інформації про фармацевтичну продукцію, якою він володіє, є досить високим.

Вітчизняні виробники займають особливий статус у суспільстві розвинених країн, і концепція фармацевтичної компанії «Фармак» полягає в тому, щоб зміцнити довіру до вітчизняного виробника. Фармацевтична компанія «Фармак» дотримується відкритої позиції, проводячи часті зустрічі з лікарями та працівниками аптек, а також науково-практичні заходи національного та

міжнародного рівня. АТ «Фармак» дуже зацікавлене в особистій та професійній компетентності медичних працівників. Вони своєчасно відстежують та розвивають управлінські компетенції співробітників, створюючи всі можливості для зростання та розвитку.

При проведенні аналізу складових і показників діяльності підсистем операційної системи підприємства в різних періодах її функціонування виявляється як позитивний, так і негативний вплив процесу управління. Аналіз процесу управління усіма підсистемами є невід'ємною складовою для визначити напрямів удосконалення управління процесом функціонування всієї операційної системи підприємства[41, с. 223-230].

Аналізуючи поточний стан підприємств, до основних напрямів удосконалення процесу управління функціонування слід відносити: удосконалення процесу моніторингу та управління запасами; упровадження інновацій у процес управління; мінімізація людського чинника та впровадження автоматизації в процесі управління; упровадження систем управління якістю; оптимізацію витрат на організацію процесу управління. Завдяки маркетинговим інструментам, таким як PEST-аналіз, можна виявити багато факторів (політичних, економічних, технологічних, соціальних, екологічних і правових), які безпосередньо впливають на бізнес компанії (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз АТ «Фармак»

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Дисбаланс в системі законодавства 2. Політична мінливість 3. Відштовхуюча інвестиційна діяльність країни	1. Збільшення плати за ввезену сировину 2. Нестабільність цін на сировину на українському ринку 3. Рівень інфляції

Продовження таблиці 2.1

Технологічні і технічні фактори	Соціальні фактори
---------------------------------	-------------------

1. Регрес якості української сировини, яка невідповідає стандартам виробників. 2. Варіант затримки у технологічному процесі виробництва.	1. Забруднення навколишнього середовища 2. Не високий рівень платоспроможності на випущену продукцію
Екологічні фактори	Правові фактори
1. Зниження екологічного становища 2. Врегулювання суворих екологічних меж 3. Труднощі з переробкою відходів	1. Підвищення податків 2. Збільшення митного контролю

Джерело: складено автором

Для того, щоб зрозуміти зовнішні фактори бізнес-середовища та розглянути слабкі та сильні сторони компанії, загрози та можливості, необхідно провести SWOT-аналіз. Цей аналіз є одним з елементів методу стратегічного аналізу. Він допомагає зрозуміти зовнішнє та внутрішнє середовище компанії [51]. Варто зазначити, що фармацевтична компанія «Фармак» є лідером на українському фармацевтичному ринку за обсягами виробництва та продажів. SWOT-аналіз АТ «Фармак» представлено в таблиці 2.2. Ми акцентуємо увагу на сильних сторонах компанії. Перш за все, це репутація, яка є досить високою, завдяки якій клієнти без вагань довіряють компанії.

Таблиця 2.2.

SWOT- аналіз АТ «Фармак»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висококваліфіковані спеціалісти 2. Гідна репутація 3. Врахування потреб споживачів 4. Відповідність європейським стандартам якості 5. Власна роздрібна сітка 6. Відносно низька ціна на продукцію 7. Великий зовнішній ринок	1. Необхідність імпорту устаткування й сировини 2. Неактуальні норми законодавства з охорони праці та промислової безпеки 3. Дозвіл на продовження терміну патентного захисту ще на 5 років на додаток до 20-річної тривалості на оригінальний медикамент.
Можливості	Загрози
1. Збільшення гами можливої продукції 2. Збільшення місцерозташування експорту товарів 3. Активізація імпортозаміщення 4. Допомога гуманітарних представництв для імпорту в країни третього світу	1. Загострення конкуренції 2. Спад платоспроможності громадян 3. Маркетингова активність виробників імпортованих ліків досить велика на українському ринку 4. Збільшення ввезення медикаментів з за кордону

Продовження таблиці 2.2.

5. Виготовлення інноваційних біотехнологічних препаратів, а також вакцин	кордону 5. Нестабільність курсу валют
--	--

Джерело: складено автором

Ця репутація формується насамперед на основі споживчого фідбеку, тобто задоволеності споживачів якістю фармацевтичної продукції, адже компанія надає цьому великого значення. Крім того, фармацевтична компанія «Фармак» не стоїть на місці, а йде в ногу з часом і впроваджує модернізовані зміни та інновації. У порівнянні з іншими компаніями, «Фармак» є однією з найбільш стабільних вітчизняних компаній. Крім того, вона має значні потужності для виробництва продукції та випуску сучасних лікарських засобів.

2.3. Діагностика процесів управління операційною діяльністю підприємства АТ «Фармак»

Діагностика процесів управління — це процес виявлення, аналізу та оцінки стану бізнесу та його змінних тенденцій за відповідними показниками з метою надання рекомендації щодо усунення проблем і слабких місць у діяльності компанії для забезпечення якісно нового рівня [25, с. 158-164].

Діагностика управління операційною діяльністю підприємства АТ «Фармак» повинна мати комплексний характер і охоплювати всі сфери діяльності підприємства та господарські процеси, адже часто найдрібніші деталі приховують загрози нестабільності та проблеми, які можуть істотно вплинути на ефективність його функціонування.

З метою дослідження та аналізу показників ефективності операційної діяльності АТ «Фармак», ми будемо проводити розрахунки основних та важливих показників ефективності операційної діяльності.

Як найбільш важливий показник ефективності операційної діяльності розглядаємо рентабельність сукупних активів підприємства.

$$P_{\text{акт.}} = (П_{\text{акт.}}/В_{\text{акт.}})*100\%, (2.1.) [42]$$

де:

$P_{\text{акт.}}$ – рентабельність сукупних активів підприємства;

$П_{\text{акт.}}$ – фінансовий результат від операційної діяльності підприємства;

$В_{\text{акт.}}$ – вартість сукупних активів підприємства.

Маємо усі необхідні дані для визначення рентабельності сукупних активів підприємства (Додатки В, Г та Д). Так як сума активів може коливатися протягом року, ми взяли значення на кінець звітного періоду.

Базуючись на тому, що даний показник не має єдиного нормативного значення, дослідження та аналіз рентабельності сукупних активів підприємства АТ «Фармак» будуть проводитися на фоні динаміки методом зіставлення значень даного коефіцієнта за 6 років – з 2014 року до 2019 року.

$$P_{\text{акт.}} (2014) = (562697/2736756)*100\% = 0,21 = 21\%$$

$$P_{\text{акт.}} (2015) = (808972/3444341)*100\% = 0,24 = 24\%$$

$$P_{\text{акт.}} (2016) = (961705/4379362)*100\% = 0,22 = 22\%$$

$$P_{\text{акт.}} (2017) = (1380342/5011917)*100\% = 0,28 = 28\%$$

$$P_{\text{акт.}} (2018) = (1361337/6040769)*100\% = 0,23 = 23\%$$

$$P_{\text{акт.}} (2019) = (1211404/6644100)*100\% = 0,18 = 18\%$$

У даному випадку коефіцієнт рентабельності коливається в межах від 0,18 до 0,28. Тобто за дослідження 6-ти років операційної діяльності АТ «Фармак» даний коефіцієнт коливається на 0,1 або 10%. Найбільш високого значення даний показник набуває у 2017 році, так як саме у цьому році спостерігається збільшення рівня фінансового результату від операційної діяльності досліджуваного підприємства. Значення прибутку від операційної діяльності за 2017 рік досягнуло 1 380 342 тис. грн, рівень вартості сукупних активів підприємства – 5 011 917 тис.

грн відповідно. Найнижчий результат рентабельності сукупних активів підприємства був за 2019 рік. У даному випадку, значення прибутку від операційної діяльності склало 1 211 404 тис. грн, а вартість сукупних активів компанії у 2019 році – 6 644 100 тис. грн. Спостерігається резонанс між значеннями даних складових показника рентабельності сукупних активів. Так як значення прибутку від операційної діяльності за 2019 рік не є мінімальним з ряду спостереження років від 2014 до 2019, коефіцієнт набуває мінімального значення через завелику різницю між значенням прибутку від операційної діяльності та вартістю сукупних активів підприємства.

Визначимо показник фондоозброєності за даними 2017-2019 років. Показник фондоозброєності показує рівень забезпеченості виробничими фондами, які є основними на підприємстві, промислово-виробничого персоналу даного підприємства, тобто працівників. Визначається як відношення середньорічної балансової вартості основних виробничих фондів до середньоспискової (середньооблікової) чисельності працівників. У даному випадку, даний показник визначається у тисячах гривень. При зростанні рівня фондоозброєності підприємство має більші шанси на підвищення продуктивності праці.

$$\Phi_{\text{озбр}} = \text{ОФ} / \text{Ч}_{\text{пвп}}, \quad (2.2.) [42]$$

де:

ОФ – середньорічна балансова вартість основних виробничих фондів, тис. грн;

$\text{Ч}_{\text{пвп}}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$\Phi_{\text{озбр}}(2017) = 2454347/2407 = 1019,67 \text{ (тис. грн/ос.)}$$

$$\Phi_{\text{озбр}}(2018) = 3023665/2528 = 1196,07 \text{ (тис. грн/ос.)}$$

$$\Phi_{\text{озбр}}(2019) = 3732753/2698 = 1383,53 \text{ (тис. грн/ос.)}$$

У даному випадку спостерігається поступовий зріст значень показника фондоозброєності. Загалом, провівши аналіз фондомісткості підприємства та беручи до уваги тенденцію до підвищення значень показника, АТ «Фармак»

забезпечено виробничими фондами достатньо добре та підприємство має високий фондовий потенціал.

Наступним етапом дослідження операційної діяльності АТ «Фармак» буде розрахунок фондомісткості. Фондомісткість показує відношення рівня середньорічної вартості основних виробничих фондів до одиниці валової продукції, яка випущена досліджуванним підприємством. Рівень даного показника вважається оптимальним, коли спостерігається тенденція до спаду значення. Зниження даного коефіцієнта повинно мати місце за рахунок достатньо низьких темпів приросту середньорічної вартості основних фондів, які порівнюються з темпами росту вартості одиниці валової продукції. Саме через даний аспект ми будемо досліджувати тенденцію з 2017 до 2019.

$$\Phi_{\text{МП}} = \text{ОФ}/\text{В}_{\text{П}}, \quad (2.3.) [42]$$

де:

$\text{В}_{\text{П}}$ – вартість виробленої валової продукції за визначений період, тис. грн.

$$\Phi_{\text{МП}}(2017) = 2454347/2723663 = 0,90 \text{ тис. грн}$$

$$\Phi_{\text{МП}}(2018) = 3023665/2802614 = 1,08 \text{ тис. грн}$$

$$\Phi_{\text{МП}}(2019) = 3732753/2772473 = 1,35 \text{ тис. грн}$$

У 2018 і 2019 роках спостерігається доволі різке підвищення значень фондомісткості. За розрахунками очевидно, що з 2017 на 2018 роки середньорічна балансова вартість основних виробничих фондів доволі різко зросла: 2454347 тис. грн та 3023665 тис. грн відповідно. За ті ж роки вартість виробленої валової продукції за визначений період зросла з 2723663 тис. грн до 2802614 тис. грн., що говорить про те, що темпи приросту першої складової формули розрахунку даного показника є більш високими, ніж темпи приросту рівня вартості виробленої валової продукції. Це означає, що досліджуваному підприємству потрібно вести більш раціональну політику щодо використання трудових ресурсів для виробництва

продукції, а також видів сировини, методології виробництва, так як дані аспекти мають безпосередній вплив на вартість виробленого валового продукту.

Отже, за рахунок більш високих темпів зростання вартості виробленої валової продукції впродовж років, у порівнянні з темпами зростання середньорічної балансової вартості основних виробничих фондів, підприємство буде мати змогу розвивати раціональне ведення операційної діяльності.

Наступним етапом буде розрахунок та аналіз продуктивності праці операційного персоналу. Розраховується як співвідношення обсягу реалізації на одну особу операційного персоналу. Кількість працівників у операційному відділі АТ «Фармак» – 351 особа.

$$P_{\text{опер}} = \text{ЧД}/\text{Кп} \quad (2.4.) [42],$$

де: ЧД - чистий дохід від реалізації продукції,

Кп - кількість працівників у операційному відділі

$$P_{\text{опер}}(2017) = 5583124/351 = 15906,34 \text{ тис. грн}$$

$$P_{\text{опер}}(2018) = 6346224/351 = 18080,41 \text{ тис. грн}$$

$$P_{\text{опер}}(2019) = 6541750/351 = 18637,47 \text{ тис. грн}$$

У даному випадку провівши аналіз та необхідні розрахунки продуктивності праці операційного персоналу, бачимо, що кожного року спостерігається підвищення рівня даного показника, що говорить про успішну діяльність операційного відділу досліджуваного підприємства.

Таким чином, у цьому розділі здійснено аналіз показників ефективності операційної діяльності АТ «Фармак». Цей розділ містить такі підрозділи, як економіко-правова функціональна основа та загальна характеристика АТ «Фармак» та аналіз результативних показників операційної діяльності АТ «Фармак».

В процесі дослідження визначено рентабельність сукупних активів підприємства, підтверджено розрахунками зростання рівня фондоозброєності підприємства та обраховано значення фондомісткості. Розрахунково визначено

аналіз продуктивності праці операційного персоналу та встановлено підвищення рівня даного показника, що підтверджує успішну діяльність операційного відділу досліджуваного підприємства.

В результаті встановлено, що коефіцієнт рентабельності АТ «Фармак» коливається в межах від 0,18 до 0,28. Найнижчий результат рентабельності сукупних активів підприємства був за 2019 рік. У даному випадку, значення прибутку від операційної діяльності склало 1 211 404 тис. грн, а вартість сукупних активів компанії у 2019 році – 6 644 100 тис. грн.

Протягом 2017 – 2019 рр. у підприємства спостерігається поступовий зріст значень показника фондоозброєності від 1019,67 тис. грн/ос. до 1383,53 тис. грн/ос. Що стосується фондомісткості, то у 2018 і 2019 роках спостерігається доволі різке підвищення значень фондомісткості. На основі розрахунків встановлено, що з 2017 на 2018 роки середньорічна балансова вартість основних виробничих фондів доволі різко зросла: 2454347 тис. грн та 3023665 тис. грн відповідно. За ті ж роки вартість виробленої валової продукції за визначений період зросла з 2723663 тис. грн до 2802614 тис. грн., що говорить про те, що темпи приросту першої складової формули розрахунку даного показника є більш високими, ніж темпи приросту рівня вартості виробленої валової продукції. Це означає, що досліджуваному підприємству потрібно вести більш раціональну політику щодо використання трудових ресурсів для виробництва продукції.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «Фармак»

3.1. Шляхи та напрями підвищення ефективності управління операційною системою підприємства АТ «Фармак»

Раціональне використання ресурсів підприємства має великий вплив на загальний стан операційної діяльності. Конкретні працівники повинні нести відповідальність за кожен випадок, навантаження на кожного працівника вище прийняттого рівня, немає дублювання функцій, а організаційна структура чітко визначена як найбільш успішна форма людської взаємодії.

Щоб досягти успіху в будь-якому бізнесі, потрібно звернути увагу на три речі: створити якісну операційну систему, побудувати організаційну структуру та корпоративну культуру[9, 19]. Операційна система — це раціональне робоче середовище на всіх рівнях, включаючи управління активами, механізми фінансування, моделі транспортування, організацію офісного та виробничого простору, вибір і координацію обладнання та впровадження інформаційних технологій[4].

Під корпоративною культурою розуміється загальний стиль роботи в компанії, зацікавленість усіх співробітників в успішних результатах, сприйняття поставлених цілей і прийнятих методів. Донеси основні принципи операційної ефективності необхідно всім співробітникам підприємства. До цього питання не можна підходити формально.

Операційна діяльність підприємства відноситься до його основної діяльності (від прийому сировини на вході до прийому готової продукції на виході). Це забезпечує великі переваги для бізнесу, зокрема задоволення потреб мешканців та діяльність, окрім фінансування та інвестицій[33, ст. 35-43]. Характер господарської діяльності компанії визначається, насамперед, специфікою економічного сектора, в якому вона знаходиться. Основу більшої частини діяльності компанії складають

виробнича, торгова та комерційна діяльність, доповнена поточною інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Господарська діяльність підприємства АТ «Фармак» спрямована на отримання прибутку та виконання інших завдань підприємства. Це і виробництво фармацевтичної продукції, і оренда нерухомості, і продаж і транспортування товарів. Оскільки більша частина людських і фінансових ресурсів компанії спрямована на цю сферу обслуговування, вигоди, отримані від неї, значні[47, с. 29-30]. З цієї причини інші види діяльності компанії не повинні конкурувати з пріоритетними. Етапи життєвого циклу компанії можна точно визначити за інтенсивністю її росту.

Щоб зміцнити свої лідерські позиції, компанії рекомендується[23, с. 105-109]: оптимізувати операційну діяльність, щоб знайти шляхи завдяки яким можна підвищити загальну ефективність від її провадження; провести заходи щодо підвищення результативності маркетингу та збуту; поглибити співпрацю зі стратегічними партнерами; здійснити пошук нових ринків для експорту фармацевтичної продукції; проаналізувати наявну лінійку фармацевтичних продуктів, виділити ті, які користуються особливим попитом на ринку, що дозволить компанії вийти на нові ринки для просування своєї продукції, відкриваючи таким чином можливості для збільшення власного капіталу.

Високий рівень оперативної роботи визначається такими наборами кількісних та якісних показників[17, ст. 139-150]: планування реалізації продукції та рівнів продажів і різних норм виробництва; раціональне використання наявних виробничих потужностей, основних та оборотних коштів; оптимізація трудових ресурсів і фондів оплати праці; рівень собівартості продукції; фінансовий стан підприємства. Від'ємне відхилення цих показників протягом певного періоду є передумовою для перегляду та коригування операцій.

Функціональні покращення можливі наступними способами: підвищення рівня фінансування наукових досліджень і розробок; ревіталізація виробничого

обладнання; налагодити гнучкість організації роботи, шляхом навчання співробітників виконувати суміжні функції[20].

Усі ці кроки складають збалансовану бізнес-стратегію, яка полягає в розробці загальної політики та планів використання ресурсів компанії, які найбільш ефективно спрямовані на підтримку довгострокових конкурентних стратегій. Для успішного ведення бізнесу компанії повинні планувати майбутню операційну діяльність. Це необхідно для формування довгострокових перспектив і пріоритетів, де формулюються конкретні плани дій, узгоджуються графіки і витрати та оцінюється їх виконання. Враховуючи багатогранний характер бізнесу, необхідно розглянути потребу в конкретному переліку відповідних політик або «стратегічний набір»[26].

Стратегічний набір – це система різноманітних типів стратегій, розроблених компанією на певний період часу, яка відображає деталі діяльності та розвитку компанії та її позиціонування у зовнішньому середовищі[4]. Стратегічні вимоги наступні: чіткість змісту та розуміння необхідності використання певного набору (системи) стратегій; зосередження на досягненні взаємопов'язаних цілей; ієрархічний характер, оскільки він дозволяє розрізняти загальну стратегію, стратегію кожного відділу, основну стратегію та виконання (ресурси та функції) кожної структури; надійність - це означає абсолютну раціональність, зваженість; погляд на загальний економічний процес та його взаємозв'язки; гнучкість і динамічність наборів стратегій для внутрішнього середовища.

Етап життєвого циклу компанії відіграє важливу роль у виборі набору стратегій. Використання операційної стратегії як комплексної системи управління бізнесом, в якій техніко-економічні процеси відображаються у формах руху та перетворення інформації, дозволяє досягти ефективних результатів у підході до рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом[17, ст. 256-258].

Управління операційною системою є централізованим управлінням, яке стосується виробництва товарів і послуг (вхід системи) і виробництва товарів (вихід), необхідних для обробки всіх видів ресурсів.

З одного боку, стратегічні цілі та напрямки операційної стратегії обґрунтовуються необхідністю відповідати загальним вимогам стратегічних цілей та стратегічних напрямків компанії загалом. З іншого боку, від них вимагається детально розкривати основні напрямки операційної стратегії.

3.2. Алгоритм удосконалення управління підсистемою забезпечення операційної системи підприємства АТ «Фармак»

Підсистеми забезпечення прямо не пов'язані з виробництвом продукції, але виконують функції, необхідні для підтримки її злагодженої роботи[48]. Сама підсистема забезпечення складається з трьох нижчих функціональних підсистем:

1. Технічна підготовка виробництва - науково-експериментальні дослідження, конструкторські розробки та організаційно-технічне планування та освоєння нової продукції;

2. Технічне обслуговування виробництва - виконання планово-попереджувальних ремонтних робіт і модернізація обладнання, транспортно-складські роботи;

3. Ресурсне забезпечення для підтримки виробничого процесу належною кількістю матеріальних, енергетичних, інформаційних і людських ресурсів.

Удосконалення управління підсистемою забезпечення має передбачати: забезпечення плавного та ритмічного випуску готових фармацевтичних товарів; оптимізацію використання ресурсів; зменшення витрат на транспортно-складську складову[21].

Функцію забезпечення в компанії АТ «Фармак» виконує відділ матеріально-технічного постачання, що його цілком логічним з огляду на тип виробничої

діяльності, рівень його масштабності, обсяг та велику кількість різноманітної продукції. Структура підсистеми забезпечення АТ «Фармак» зображена на рис.3.1.

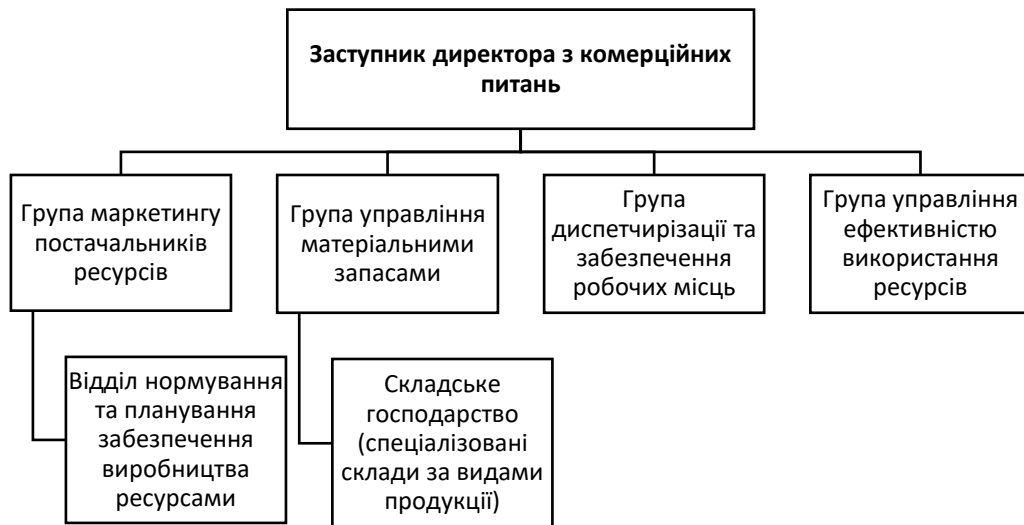


Рис. 3.1. Структура підсистеми забезпечення АТ «Фармак»

Джерело: складено автором

Задля вдосконалення підсистеми забезпечення групу маркетингу слід розділити за напрямками застосування ресурсів (обладнання та технічне оснащення, сировина та інгредієнти для фармакологічної продукції) та поглибити дослідження іміджу постачальників та їх конкурентоспроможності[22].

Що стосується управління матеріальними запасами, необхідно запровадити регулярну інвентаризацію та облік запасів, оптимізувати ці запаси за видами ресурсів та посилити контроль та моніторинг забезпеченості виробництва потрібними видами ресурсів. Групі управління ефективністю використання ресурсів рекомендується розробити заходи із раціоналізації використання наявних ресурсів компанії та встановити ключові фактори не цільового використання ресурсів а виробництві[14].

Додатково є зміст вдосконалити управління ланцюгом поставок застосувавши SCM (англ. SCM — Supply Chain Management) — відповідний процес планування, організації та контролю потоків сировини і матеріалів, незавершеного

виробництва та готової продукції та отримання оперативної інформації для забезпечення ефективного та оперативного обслуговування виробничої діяльності.

Впровадження SCM дозволить покращити: планування, організацію, координацію та контроль процесу забезпечення, виробництва, зберігання та доставки товарів і послуг; автоматизувати управління постачанням для охоплення всього циклу від постачання сировини до виробництва та реалізації продукції; задовольняти попит на продукцію компанії набагато краще, одночасно зменшуючи витрати на логістику та закупівлі[27, с. 57-61].

Оптимізація управління ланцюгом забезпечення забезпечить виконання таких завдань:

1. Скорочення циклів планування та збільшення обсягу планування шляхом отримання надійної та своєчасної інформації

2. Оптимізацію витрат за рахунок можливості визначення стратегічних торгових партнерів, оптимального вибору закупівельної продукції та її постачальників, підтримки взаємодії з ними в режимі реального часу

3. Зменшення витрат виробництва шляхом оптимізації потоку продукції та операційних систем для обміну інформацією між діловими партнерами

4. Зниження складських витрат шляхом узгодження виробництва з попитом (це завдання стосується концепції управління постачанням just-in-time «точно вчасно»).

5. Ефективність і гнучкість процесу постачання забезпечує кращий рівень обслуговування клієнтів.

SCM дозволить скласти оптимальний план використання існуючих технологічних ліній з урахуванням виробничих потужностей, сировини і матеріалів, розмірів партій і необхідності перенастроювання обладнання для виробництва, що, детально описує, коли і в якому порядку буде здійснюватися виробництво нової продукції[33, ст. 80-93]. Це дозволяє задовольнити попит з

мінімальними витратами. Вдосконалений алгоритм управління підсистемою забезпечення матиме наступний вигляд (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Алгоритм управління підсистемою забезпечення

1. PLAN (Планування)	В межах цього процесу визначаються джерела постачання, узагальнюється та пріоритизується споживчий попит, плануються запаси, визначаються вимоги до системи дистрибуції, визначається виробництво, сировина та постачання готової продукції
2. SOURCE (Закупівля)	Ця категорія визначає ключові елементи управління постачанням, оцінку та вибір постачальників, перевірку якості постачальників та укладання контрактів з постачальниками. Вона також включає процеси, пов'язані з отриманням матеріалів (закупівля, транспортування, управління, зберігання до отримання та оприбуткування). Тут важливо зазначити, що дії з управління постачанням товарів і послуг повинні відповідати запланованому або поточному попиту
3. MAKE (Виробництво)	Процес включає в себе виробництво, виконання та контроль структурних елементів виробництва, включаючи управління технологічними змінами, контроль виробничих потужностей, виробничих циклів, якості продукції та графіків виробничих змін. Також визначаються конкретні виробничі процедури, які включають власне виробничі процедури, контроль якості, пакування та зберігання продукції. Всі компоненти процесу переробки вхідних ресурсів у готову продукцію повинні відповідати запланованому попиту
4. DELIVER (Доставка)	Процес складається з управління замовленнями, управління складом і управління транспортом. Управління замовленнями включає створення та реєстрацію замовлень, ціноутворення, вибір конфігурацій товарів, створення та підтримку клієнтської бази, а також ведення бази даних товарів і цін. Управління включає низку дій, таких як комплектування та пакування, пакування, створення спеціальної упаковки та етикеток для клієнтів та відправлення товарів.
5. REYURN (Повернення)	У рамках цього процесу визначаються структурні елементи повернення продукції (дефектної, надлишкової або такої, що потребує ремонту) від "виготовлення" до "випуску" і "доставки". Сюди входить визначення стану продукції, місцезнаходження, запит на отримання дозволу на повернення, планування повернення, а також відправлення на знищення та переробку. Ці процеси також включають певні елементи післяпродажного обслуговування.

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Загальна зацікавленість у збільшенні темпів АТ «Фармак» вимагає нормалізації відтворювального процесу та оновлення основних фондів. Відтворення основних фондів досліджуваних підприємств формує необхідні умови як для початкової підтримки виробництва, так і для подальшого розвитку, ліквідації технологічної відсталості. Ми рекомендуємо оновити основні засоби на основі досягнень науки і техніки, роблячи виробничий процес більш ефективним і водночас безпечним.

Оновлення основних фондів, відтворення основних засобів виробництва, найважливіших елементів виробництва, можна представити у спрощеному та розгорнутому вигляді відтворення. Просте відтворення — безперервне оновлення основного інструментарію виробництва з постійним розміром і об'ємом. Розширене відтворення - дублювання основного інструменту виробництва у зростаючих обсягах [32, 43].

Оновлення основних фондів, відтворення основних засобів виробництва, простих і складних, вимагає певних витрат. Маючи чітке уявлення про кожен елемент основних фондів у процесі виробництва, його фізичний і моральний знос, можна розкрити шляхи підвищення ефективності використання основних фондів, гарантувати зниження собівартості продукції та збільшення продуктивності праці.

Основним джерелом фінансування модернізації обладнання є фінансові ресурси підприємства, основними складовими яких є чистий прибуток та амортизація[4]. Однак використовувати ці джерела на практиці не представляється можливим. По-перше, амортизаційний фонд наразі не можуть виступати в якості надійного джерела фінансування, оскільки державна амортизаційна політика сильно відрізняється від фактичних потреб компаній. По-друге, встановлені нормативи зниження амортизації для більшості видів обладнання є суттєво застарілими та заниженими, іноді в два і більше разів.

В нагоді стає використання банківського кредиту для придбання основних засобів компанії.

3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності управління операційною діяльністю АТ «Фармак» в умовах реалізації запропонованих заходів

Чітке розуміння того, як підвищити фінансову ефективність бізнесу, як правило, є інструментом забезпечення ефективної роботи компанії.

Ефективність є показником зростання і служить мотивацією для всіх суб'єктів господарювання. Для підвищення ефективності діяльності розроблені спеціальні заходи розвитку, які приносять грошову економічну вигоду [14].

Операційна ефективність бізнесу — це досягнення оптимального співвідношення між використаними ресурсами та кінцевими результатами. Водночас пришвидшуються бізнес-процеси. Компанії, які працюють подібним чином, виконують ті самі дії швидше та ефективніше, ніж їхні конкуренти, зменшуючи кількість помилок та витрати. При цьому мова йде не тільки про економію ресурсів, а й про їх оптимальне використання [50, с. 160-167].

Серед запропонованих для АТ «Фармак» кроків є: перегляд способу ведення операційної діяльності, щоб знайти шляхи його оптимізації, впровадити заходи щодо підвищення ефективності маркетингу та продажів, поглибити співпрацю з міжнародними партнерами, організувати освоєння нових ринків для експорту продукції, проаналізувати лінійку фармацевтичної продукції [38].

Кожна з цих дій може бути реалізована поступово, а вихід діяльності АТ «Фармак» на новий економічний рівень буде гарантований лише через кілька років.

У таблиці 3.2. наведені наочні рекомендації щодо впровадження та виконання вищевказаних кроків для забезпечення вищого рівня ефективності роботи АТ «Фармак».

Таблиця 3.2.

Рекомендована послідовність заходів з підвищення економічної ефективності операційної діяльності АТ "Фармак"

Рік	Захід та його реалізація
1-й рік (2023)	Пропонується в перший рік, у цьому випадку 2023, розпочати реалізацію заходів. АТ «Фармак» рекомендується звернути увагу на те, як здійснювалась операційна діяльність, щоб знайти оптимізовані шляхи, які можна реалізувати в сьогоденних умовах. Це дозволить компанії почати змінювати концепції своєї торговельної діяльності, щоб вийти на новий рівень.
2-й рік (2024)	На другий рік, у 2024 році, АТ «Фармак» потрібно відповісти на наступні питання щодо маркетингової діяльності: конфігурація діагностичних завдань, ідентифікація джерел інформації, методи оцінки ймовірностей та аналіз послідовностей. Розроблена методологія повинна реалізовуватися з використанням принципів раціональності та об'єктивності. Компанія повинна переглянути наступні елементи маркетингової оцінки своєї діяльності: комунікації, фактори продажу, асортимент продукції та цінову політику.
3-й рік (2025)	На третій рік АТ «Фармак» має звернути увагу на питання поглиблення міжнародних відносин зі стратегічними партнерами. Це дасть можливість компанії обмінюватися досвідом і застосовувати більш ефективні методи провадження своєї діяльності.
4-й рік (2026)	На четвертому, а саме у 2026 році, після того, як АТ «Фармак» провело дослідження та комунікації з аналогічними компаніями за кордоном, досліджуваній компанії буде запропоновано знайти нові ринки для експорту своєї продукції. Збільшення інвестиційного пакету в господарську діяльність компанії.
5-й рік (2025)	З огляду на зростання рентабельності АТ «Фармак», компанії рекомендовано провести аналіз асортименту фармакологічних засобів та модифікувати та модернізувати його. У цьому відношенні велику роль відіграє комунікація з цільовими споживачами, адже саме споживачі безпосередньо впливають на розмір прибутку компанії. АТ «Фармак» має провести аналіз якості своєї продукції, тобто ліків. Велику роль відіграватиме і зовнішній вигляд виробу, тому теж потрібно звернути увагу.

Джерело: складено автором

Таблиця 3.2. описує хронологію підвищення ефективності операційної діяльності, включаючи методи та запропоновані дії щодо підвищення продуктивності та розвитку господарської діяльності компанії[29, с. 88-92]. Найважливішими контрзаходами, запропонованими в цьому випадку, є:

впровадження заходів для підвищення ефективності маркетингу та продажів, зміцнення співпраці з стратегічними партнерами, освоєння нових ринків для експорту продукції, проведення наукових розробок та підвищення якості фармацевтичної продукції[44, с. 129-147].

Додатково слід провести розрахунок витрат на оновлення основних засобів для операційної діяльності АТ «Фармак».

Таблиця 3.2. містить інформацію про необоротні активи АТ "Фармак", а саме: нематеріальні активи (вартість придбання та накопичена амортизація), незавершені капітальні інвестиції та основні засоби (вартість придбання та знос).

Таблиця 3.2.

Фінансовий стан АТ «Фармак» за деякими необоротними активами за 2019 р.

I. Необоротні активи	На початок звітнього періоду (тис. грн)	На кінець звітнього періоду (тис. грн)
Нематеріальні активи	111180	133774
первісна вартість	171611	225315
накопичена амортизація	60431	91541
Незавершені капітальні інвестиції	364720	705049
Основні засоби	2095206	2080742
первісна вартість	3495157	3810363
знос	1399951	1729621

Джерело: Річна фінансова звітність АТ «Фармак» (2019 рік)

У цьому випадку на оновлення основних засобів необхідно витратити 1729621 тис. грн., що є частиною загальної суми оновлення основних засобів для операційної діяльності досліджуваного підприємства.

При цьому в таблиці 3.3. наведено інформацію про амортизацію основних засобів для операційної діяльності, яка у 2019 році становила 39 816 000 грн.

Таблиця 3.3.

Елементи операційних витрат АТ «Фармак» за 2018-2019 роки

Назва статті	За звітний період (тис. грн)	За аналогічний період попереднього року (тис. грн)
Матеріальні затрати	2263796	2279867
Витрати на оплату праці	1170068	1005847
Відрахування на соціальні заходи	199030	196812
Амортизація	398416	355923
Інші операційні витрати	1180430	1156944
Разом	5211740	4995393

Джерело: Річна фінансова звітність АТ «Фармак» (2019 рік)

Розрахунок відновлення основних засобів для операційної діяльності дорівнюють:

$$1\,729\,621 + 398\,416 = 2\,128\,037 \text{ тис. грн}$$

Попри складну ситуацію в Україні, тенденція до поступового оновлення основних фондів підприємств зберігається, і АТ «Фармак» не є винятком. Вартість оновлення основних засобів АТ «Фармак» була розрахована на основі аналізу господарської діяльності компанії, і було виявлено, що компанія має необхідний потенціал для реалізації обґрунтованої та ефективної програми оновлення основних засобів.

У третьому розділі надано рекомендації щодо підвищення економічної ефективності операційної діяльності з метою зміцнення лідируючих позицій АТ «Фармак», які включають наступне: пошук шляхів раціоналізації методів продажів, впровадження заходів з підвищення ефективності маркетингу та продажів, поглиблення співпраці зі стратегічними партнерами, пошук нових ринків для експорту продукції, аналіз портфеля фармацевтичної продукції.

Додатково спрогнозовано тенденції зміни економічної ефективності операційної діяльності АТ «Фармак» за рахунок запропонованих заходів, які представлено в таблиці 3.1. Рекомендована послідовність заходів з підвищення

економічної ефективності операційної діяльності АТ «Фармак» на наступні п'ять років.

Таким чином, АТ «Фармак» надано необхідні рекомендації, способи їх виконання та кроки, які необхідно здійснити для їх застосування та реалізації підвищення операційної діяльності.

ВИСНОВКИ

Дана робота присвячена обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності АТ «Фармак». Завданням роботи є розробка методів удосконалення методів ведення вказаної діяльності, а також забезпечення вказівок щодо підвищення ефективності виробництва на підприємстві АТ «Фармак». На основі вище викладеного матеріалу можна зробити наступні висновки:

1. Метою операційної діяльності будь якого підприємства є виробництво (виконання робіт, надання послуг) продукції певної кількості та якості протягом певного періоду часу. Господарська діяльність підприємств характеризується, головним чином, наступною ознакою: вона є основною формою забезпечення прибутковості та зростання бізнесу і пов'язана з його цілями та завданнями. Хоча окремі форми інвестування можуть приносити більший прибуток, ніж операційна діяльність на певних етапах його розвитку, основною стратегічною метою підприємства є, перш за все, розвиток операційної діяльності та забезпечення збільшення отриманого операційного прибутку.

2. Операційна діяльність покликана забезпечити зростання операційного прибутку у двох ключових аспектах: забезпечення операційного прибутку за рахунок кількісного розширення виробничої та збутової діяльності (наприклад, будівництво нових філій при експансії в інші регіони, збільшення обсягів продажу продукції за рахунок інвестицій у нові виробничі потужності); забезпечення зниження специфічних операційних витрат (наприклад, своєчасна заміна застарілого обладнання, застарілих виробничих основних фондів та нематеріальних активів).

3. В процесі дослідження визначено рентабельність сукупних активів підприємства, підтверджено розрахунками зростання рівня фондоозброєності підприємства та обраховано значення фондомісткості. Розрахунково визначено аналіз продуктивності праці операційного персоналу та встановлено підвищення

рівня даного показника, що підтверджує успішну діяльність операційного відділу досліджуваного підприємства.

В результаті встановлено, що коефіцієнт рентабельності АТ «Фармак» коливається в межах від 0,18 до 0,28. Найнижчий результат рентабельності сукупних активів підприємства був за 2019 рік. У даному випадку, значення прибутку від операційної діяльності склало 1 211 404 тис. грн, а вартість сукупних активів компанії у 2019 році – 6 644 100 тис. грн.

Протягом 2017 – 2019 рр. у підприємства спостерігається поступовий зріст значень показника фондоозброєності від 1019,67 тис. грн/ос. до 1383,53 тис. грн/ос. Що стосується фондомісткості, то у 2018 і 2019 роках спостерігається доволі різке підвищення значень фондомісткості. На основі розрахунків встановлено, що з 2017 на 2018 роки середньорічна балансова вартість основних виробничих фондів доволі різко зросла: 2454347 тис. грн та 3023665 тис. грн відповідно. За ті ж роки вартість виробленої валової продукції за визначений період зросла з 2723663 тис. грн до 2802614 тис. грн., що говорить про те, що темпи приросту першої складової формули розрахунку даного показника є більш високими, ніж темпи приросту рівня вартості виробленої валової продукції. Це означає, що досліджуваному підприємству потрібно вести більш раціональну політику щодо використання трудових ресурсів для виробництва продукції.

4. Проведений SWOT-аналіз АТ «Фармак» підтверджує наявність сильних сторін компанії, головною з яких є репутація, завдяки якій клієнти без вагань довіряють компанії.

5. Сформовано рекомендації щодо підвищення економічної ефективності операційної діяльності з метою зміцнення лідируючих позицій АТ «Фармак», які включають наступне: пошук шляхів раціоналізації методів продажів, впровадження заходів з підвищення ефективності маркетингу та продажів, поглиблення співпраці зі стратегічними партнерами, пошук нових ринків для експорту продукції, аналіз портфеля фармацевтичної продукції.

В цілому, незважаючи на те, що операційна діяльність досліджуваної компанії є прибутковою та достатньо успішною, підприємству були надані необхідні рекомендації для реалізації запропонованих підходів та дій для забезпечення ефективної операційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов Н. М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2019. 208 с.
2. Білявський В. Характеристика теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту. Торгівля та ринок України. 2013. Вип. 36. С. 16–24
3. Білявський В.А. Формування операційних структур і забезпечення їх ефективної діяльності. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2013. № 1. С. 113–119.
4. Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.]; ред. М. П. Бутко. - К.: Центр учбової літератури, 2015. - 424 с.
5. Вітровий А., Кузь А. Шляхи покращення системи операційного менеджменту на вітчизняних переробних підприємствах /Андрій Вітровий, Андрій Кузь //Прикладна економіка - від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. - Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2017. - С. 96-98.
6. Волкова М. В. Сучасні технології системи управління операційною діяльністю промислового підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2020. № 16(44). С. 25–29.
7. Гевко І. Операційний (виробничий) менеджмент: конспект лекцій / І.Б. Гевко – Тернопіль: ТНТУ, 2017. – 128 с.
8. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.
9. Горященко Ю.Г. Удосконалення операційного менеджменту на підприємствах торгівлі. Тези I Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства», м. Житомир, 8–9 листопада 2018 р.

10. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Операційний менеджмент)» для студентів всіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності) / В. В. Гриненко, М. А. Браташ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 130 с.

11. Деордієва В.А., Ільїна А.С. Операційний менеджмент: сутність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. Ефективна економіка. 2013. № 6. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_46.

12. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : навч. посібн. Ч. 2 / В. Й. Іванова, О. М. Тімонін, К. В. Ларіна . – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 160 с

13. Іванов М.М., Камазов П.В. Операційний менеджмент. Навч.посібн. Видавництво «Центр учбової літератури», 2012 – 365 с.

14. Ігнат'єва І. А., Гавриленко Т. В. Операційна ефективність в стратегічному управлінні промисловими підприємствами. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. № 28(18). С. 56–60.

15. Іщейкін Т.Є., Кривчун Р.Ю. Теоретико-методичні засади управління операційною системою підприємства. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2021 Випуск 2 (63) - С. 87-92

16. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навчальний посібник/ Г. І. Капінос, І. В. Бабій. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 352 с

17. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. Вісник ХДУ Серія Економічні науки № 46 (2022). DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-3>

18. Коробка С. (2020). Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. Економічний простір, (153), 71-74. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-13>

19. Красняк О.П., Амонс С.Е. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2020. № 5. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7926/>
20. Кушлик Г. С. Степанюк, М. Ю. Петрина. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. – 58 с.
21. Кушлик О. Ю. Операційний менеджмент: конспект лекцій / О. Ю.
22. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» /В.С. Кушнірук. – Миколаїв: МНАУ, 2017. – 124 с.
23. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2. С. 105–109.
24. Лобов С., Нусінов В. Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємств для різних суб'єктів оцінювання. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2014.
25. Мулик Т. О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнеспроцесів: теоретико-методичні підходи. Modern Economics. 2019. № 17. с. 158-164.
26. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 560 с.
27. Невмержицька С.М., Падун Г.І. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічні студії. 2014. № 3. С. 57–61.
28. Никофорчин М.Д. Сутність операційної ефективності підприємства в контексті сучасних управлінських теорій / М.Д. Никофорчин // Фінансовий простір. – 2017. – № 4(28). – С. 134-139.
29. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 88–92.

30. Ніколаєва В.П. Оцінка ефективності управління формуванням доходів з операційної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3207>.
31. Овецька О. В. Менеджмент і адміністрування (модуль «Операційний менеджмент»): конспект лекцій / О. В. Овецька. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. – 72 с.
32. Ольшанський О.В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Держава та регіони. Серія : економіка та підприємництво. 2019. № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_2_20
33. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. — К. : КНЕУ, 2016. — 197 с. — (Серія «МВА-studio»).
34. Операційний менеджмент. Конспект лекцій / Данілова В.К., Наливайко Н.Я. – Львів: НЛТУ України, 2013. – 148 с.
35. Осокіна А.В., Чичкан-Хліповка Ю.М. Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства. Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління. 2015. № 1(6). С. 46–56.
36. Пилипенко С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 10. С. 452–456.
37. Плотніченко С.Р., Безверхня Ю.В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 1. С. 59–61.
38. Рокоча В.В. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник/ В. В. Рокоча, Б. М. Одягайло, В. І. Терехов. - К.: Університет економіки та права "КРОК", 2016. - 172 с.
39. Рудницька О. Аналіз операційної діяльності за основними бізнес-процесами торговельних підприємств. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2016. Вип. 4. С. 128–135.

40. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2012. № 30. С. 136–143.
41. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства Проблеми економіки № 1 (35), 2018 С.-223-230
42. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Європ. ун-т, 2011. 147 с.
43. Сумець О. М., Черкашина М. В. Операційний менеджмент: монографія. Харків: Міськдрук, 2013. 152 с.
44. Сумець О.В. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2018. Vol. 4. No. 3. P. 129–147.
45. Сумець О. М. Проектування операційних систем: підручник. Київ: Університет «КРОК», 2021. 32 с.
46. Тимохова Г.Б. Менеджмент: навчальний посібник / Г.Б. Тимохова, Т.А. Білокінь. - К.: Кондор-Видавництво, 2017. - 344 с.
47. Топорницька О., Мельник Л. Шляхи покращення системи операційного менеджменту на підприємстві. Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційні аспекти ресурсовикористання», ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2015. С. 29–30.
48. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник/ О. О. Трут. - К.: Академвидав, 2013. - 348 с. - (АЛЬМА-МАТЕР)
49. Федулова Л.І., Декалюк О.В. Управління операційною системою виробничого підприємства. – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2015.- 206 с.

50. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6(74). С. 160–167.

51. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера: навчальний посібник/ Г. Л. Чайка. - К.: Знання, 2014. - 422 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація видів ефективності операційної діяльності підприємства

Ознака класифікації	Видів ефективності операційної діяльності	Переваги використання
За рівнем об'єкту господарювання	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність підприємства (об'єднання) – ефективність структурного підрозділу – ефективність виробництва окремого виду продукції 	Надає можливість оцінювати та порівнювати ефективність окремих напрямів роботи та підрозділів підприємства. Корисний при прийнятті управлінських рішень
За наслідками (видами) отриманих результатів	<ul style="list-style-type: none"> – соціально-економічна – комерційна – еколого-економічна 	Дозволяє оцінювати фінансово-економічні результати роботи, та соціальні та екологічні аспекти
За ступенем охоплення ресурсів (або матеріально-технічним наповненням)	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність використання основних засобів – ефективність використання оборотних активів – ефективність використання нематеріальних активів – ефективність використання трудових ресурсів 	Дозволяє оцінити ефективність в розрізі основних ресурсних груп, що може сприяти оптимізації їх структури
За видом витрачання ресурсів або витрат	<ul style="list-style-type: none"> – ресурсна ефективність – витратна ефективність 	Дозволяє зосередитись на проблемних статтях та елементах витрат для їх оптимізації
За функціональною сферою прояву	<ul style="list-style-type: none"> – економічна – соціальна та психологічна – організаційна та технологічна – правова – екологічна 	Охоплює як ключові, так і не ключові аспекти діяльності підприємства
За основними бізнес-процесами	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність дослідження ринку – ефективність забезпечення ресурсами – ефективність виробництва (основного, допоміжного, обслуговуючого) – ефективність транспортування – ефективність зберігання продукції – ефективність реалізації продукції 	Дозволяє дослідити «слабкі місця» окремих бізнес- процесів та їх вплив на загальну ефективність діяльності

Продовження додатку А

За стейкхолдерами	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність для власників бізнесу – ефективність для персоналу – ефективність для постачальників – ефективність для покупців (споживачів) – ефективність для кредиторів – ефективність для держави 	Дозволяє дослідити залежність між процесами, що відбуваються на підприємстві, та інтересами окремих стейкхолдерів, що також сприяє оптимізації діяльності
-------------------	--	---

Джерело: сформовано автором на основі [49]

Додаток Б

Загальна характеристика АТ «Фармак»

№ з/п	Зміст необхідних відомостей	Інформація
1.	Повна назва	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФАРМАК»
2.	Адреса	Україна, 04080, місто Київ, вул.Кирилівська, буд. 63
3.	Дата заснування	27.06.1994
4.	Код ЄДРПОУ	00481198
5.	Тип	Суб'єкт великого підприємництва
6.	Статутний капітал	36 366 000 грн
7.	Основний вид діяльності	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах
8.	Директор	Костюк Володимир Григорович
9.	Форма власності, частка держави у капіталі, %	Приватна, 0%
10.	Банківські реквізити	АТ ІНГ БАНК УКРАЇНА МФО: 300539 Номер рахунку: UA933005390000026008003049900

Додаток В

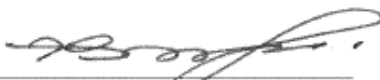
Консолідований звіт про фінансовий стан АТ «Фармак» на 31 грудня 2017 року

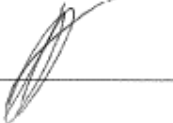
ПАТ „ФАРМАК”

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2017 РОКУ**
У тисячах українських гривень

	Примітки	2017	2016
Активи			
<i>Необоротні активи</i>			
Основні засоби	6	2,071,236	1,908,820
Авансові платежі за основні засоби	6	147,118	59,266
Нематеріальні активи	7	94,818	72,278
Гудвіл	9	46,308	186,090
Інвестиції в асоційоване підприємство		4,622	2,304
Відстрочені податкові активи	19	23,060	30,165
Інші необоротні активи		67,185	1,127
Всього необоротних активів		2,454,347	2,260,050
<i>Оборотні активи</i>			
Запаси	10	1,051,321	879,547
Торгова та інша дебіторська заборгованість	11	1,181,258	1,040,252
Аванси видані	12	61,672	41,459
Податки до відшкодування та передоплати з податків, окрім податку на прибуток	13	54,037	42,711
Авансові платежі з податку на прибуток		3,139	1,508
Грошові кошти та їх еквіваленти	14	53,947	44,020
Всього оборотних активів		2,405,374	2,049,497
Всього активів		4,859,721	4,309,547
Власний капітал та зобов'язання			
<i>Власний капітал</i>			
Акціонерний капітал	15	54,352	54,479
Резерв перерахунку іноземних валют		28,918	7,060
Нерозподілений прибуток		3,292,456	2,529,544
Всього власного капіталу, що належить акціонерам Компанії		3,375,726	2,591,083
Неконтрольовані частки володіння		35	(181)
Всього власного капіталу		3,375,761	2,590,902
<i>Довгострокові зобов'язання</i>			
Кредити та позики	16	2,264	248,270
Зобов'язання з фінансової оренди		8,546	10,786
Пенсійні зобов'язання зі встановленими виплатами	17	91,777	28,566
Зобов'язання в результаті об'єднання бізнесу		10,049	7,700
Всього довгострокових зобов'язань		112,636	295,322
<i>Короткострокові зобов'язання</i>			
Кредити та позики	16	497,627	642,520
Торгова та інша кредиторська заборгованість	18	771,080	723,330
Зобов'язання з фінансової оренди		16,749	7,331
Зобов'язання з податку на прибуток		67,128	34,195
Податки до сплати, окрім податку на прибуток		18,740	15,947
Всього короткострокових зобов'язань		1,371,324	1,423,323
Всього зобов'язань		1,483,960	1,718,644
Всього власного капіталу та зобов'язань		4,859,721	4,309,547

Від імені керівництва ПАТ „Фармак”:


 ф. І. Жебровська,
 Глава Наглядової ради


 В. Г. Смародіна,
 Директор з фінансів

Додаток Г


Консолідований звіт про фінансовий стан АТ «Фармак» на 31 грудня 2018 року

ПАТ „ФАРМАК“

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ
У тисячах українських гривень**

	Примітки	2018	2017
Активи			
<i>Необоротні активи</i>			
Основні засоби	6	2,361,157	2,071,236
Активи з права користування	8	246,479	-
Авансові платежі за основні засоби	6	166,777	147,118
Нематеріальні активи	7	115,297	94,818
Гудвіл	9	42,602	46,308
Інвестиції в асоційоване підприємство		4,855	4,622
Відстрочені податкові активи	19	14,829	23,060
Інші необоротні активи		71,669	67,185
Всього необоротних активів		3,023,665	2,454,347
<i>Оборотні активи</i>			
Запаси	10	1,165,550	1,051,321
Торгова та інша дебіторська заборгованість	11	1,487,344	1,160,786
Аванси видані	12	66,847	61,672
Податки до відшкодування та передоплати з податків, окрім податку на прибуток	13	30,130	54,037
Авансові платежі з податку на прибуток		4,507	3,139
Інші фінансові активи		40,970	20,472
Грошові кошти та їх еквіваленти	14	109,969	53,947
Всього оборотних активів		2,905,317	2,405,374
Всього активів		5,928,982	4,859,721
Власний капітал та зобов'язання			
<i>Власний капітал</i>			
Акціонерний капітал	15	54,352	54,352
Резерв перерахунку іноземних валют		26,261	28,918
Нерозподілений прибуток		4,202,648	3,292,456
Всього власного капіталу, що належить акціонерам Групи		4,283,261	3,375,726
Неконтрольовані частки володіння		12	35
Всього власного капіталу		4,283,273	3,375,761
<i>Довгострокові зобов'язання</i>			
Кредити та позики	16	12,305	2,264
Зобов'язання з оренди	8	174,537	8,546
Пенсійні зобов'язання зі встановленими виплатами	17	112,421	91,777
Зобов'язання в результаті об'єднання бізнесу		-	10,049
Всього довгострокових зобов'язань		299,263	112,636
<i>Короткострокові зобов'язання</i>			
Кредити та позики	16	441,971	497,627
Торгова та інша кредиторська заборгованість	17, 18	760,405	771,080
Зобов'язання з оренди	8	59,573	16,749
Зобов'язання з податку на прибуток		61,863	67,128
Податки до сплати, окрім податку на прибуток		22,634	18,740
Всього короткострокових зобов'язань		1,346,446	1,371,324
Всього зобов'язань		1,645,709	1,483,960
Всього власного капіталу та зобов'язань		5,928,982	4,859,721

Від імені керівництва ПАТ „Фармак“:


 В. Г. Костюк,
 Виконавчий Директор


 В. Г. Смародіна,
 Директор з фінансів

Додаток Д


Консолідований звіт про фінансовий стан АТ «Фармак» на 31 грудня 2019 року


АТ „ФАРМАК“

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
У тисячах українських гривень**

Активи	Примітки	2019	2018
<i>Необоротні активи</i>			
Основні засоби	6	2,441,983	2,361,157
Активи з права користування	8	241,509	246,479
Авансові платежі за основні засоби	6	406,547	166,777
Нематеріальні активи	7	136,793	115,297
Гудвіл	9	35,803	42,602
Інвестиції в асоційоване підприємство		4,302	4,855
Відстрочені податкові активи	19	16,551	14,829
Дебіторська заборгованість та інші необоротні активи	28	166,850	71,669
Всього необоротних активів		3,450,338	3,023,665
<i>Оборотні активи</i>			
Запаси	10	1,579,162	1,165,550
Торгова та інша дебіторська заборгованість	11	1,202,829	1,487,344
Аванси видані	12	143,771	66,847
Податки до відшкодування та передоплати з податків, окрім податку на прибуток	13	101,400	30,130
Авансові платежі з податку на прибуток		22	4,507
Інші фінансові активи		1,092	40,970
Грошові кошти та їх еквіваленти	14	165,486	109,969
Всього оборотних активів		3,193,762	2,905,317
Всього активів		6,644,100	5,928,982
Власний капітал та зобов'язання			
<i>Власний капітал</i>			
Акціонерний капітал	15	54,352	54,352
Резерв перерахунку іноземних валют		33,775	26,261
Нерозподілений прибуток		5,131,110	4,202,648
Всього власного капіталу, що належить акціонерам Групи		5,219,237	4,283,261
Неконтрольовані частки володіння		(7,668)	12
Всього власного капіталу		5,211,569	4,283,273
<i>Довгострокові зобов'язання</i>			
Кредити та позики	16	177,116	12,305
Зобов'язання з оренди	8	153,200	174,537
Пенсійні зобов'язання зі встановленими виплатами	17	145,493	112,421
Всього довгострокових зобов'язань		475,809	299,263
<i>Короткострокові зобов'язання</i>			
Кредити та позики	16	140,250	441,971
Торгова та інша кредиторська заборгованість	17, 18	733,108	760,405
Зобов'язання з оренди	8	60,701	59,573
Зобов'язання з податку на прибуток		1,500	61,863
Податки до сплати, окрім податку на прибуток		21,163	22,634
Всього короткострокових зобов'язань		956,722	1,346,446
Всього зобов'язань		1,432,531	1,645,709
Всього власного капіталу та зобов'язань		6,644,100	5,928,982

Від імені керівництва АТ „Фармак“:


 В. Г. Костюк,
 Виконавчий Директор


 В. Г. Смародна,
 Директор з фінансів