

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.49>

УДК 65.012.12

К. Л. Нетудихата,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5322-4986>
І. О. Гребенчак,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність 073 Менеджмент,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4674-8722>

ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

K. Netudyhata,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine
I. Hrebenchak,
Applicant for higher education specialty 073 Management,
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine

ASSESSMENT AND WAYS OF IMPROVING THE MANAGEMENT PROCESS OF THE ENTERPRISE'S OPERATIONAL ACTIVITIES EFFICIENCY

Метою статті є розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо визначення шляхів удосконалення процесу управління ефективністю операційної діяльності ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен". У статті розглянуто основні сучасні тенденції світового кондитерського ринку. В контексті даного дослідження обґрунтовано фактори впливу на ефективність операційної діяльності підприємства ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен" та за допомогою методу кореляційного аналізу Кендалла – розташовано відокремлені фактори за значимістю. В якості ключових напрямів підвищення управління операційною діяльністю промислових підприємств, які доцільно використовувати й компанії ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен", визначено формування конкурентної політики промислового підприємства; розвиток та впровадження клієнто-орієнтованого конкурентного підходу, покращення особистісних взаємовідносин працівників організації з покупцями, вдосконалення рівня кваліфікації персоналу; розвиток та покращення маркетингової та управління операційною діяльністю промислового підприємства.

The current state of market relations in Ukraine requires active actions from domestic companies to improve the efficiency of their activities. Since the beginning of economic development, the problem of effective management of enterprises has been very important and remains relevant to this day. At the same time, these issues require further research and systematization, and the problem of finding ways to increase the efficiency of dairy and confectionery enterprises remains relevant. The purpose of the article is to develop scientifically based proposals for determining ways to improve the process of managing the efficiency of operational activity PJSC Vinnytsia Dairy Plant "Roshen". The article discusses the main modern trends of the global confectionery market. In the context of this study, the influencing factors on the operational efficiency of Roshen Dairy Plant PJSC are substantiated, and with the help of the Kendall correlation analysis method, the factors are separated by significance. It was found that during the

management of the operational activities of the enterprise, process and situational approaches are mainly used, which involves taking into account the peculiarities of the economic process, taking into account the market situation and the peculiarities of consumer needs. As key directions for improving the management of the operational activities of industrial enterprises, which should also be used by PJSC "Vinnytsia Dairy Plant "Roshen", the formation of the competitive policy of the industrial enterprise has been determined (identification of competition laws that operate in the industry; formation of interaction with the main competitors and key forces on market); development and implementation of a client-oriented competitive approach, improvement of personal relations between the organization's employees and customers, improvement of the level of personnel qualifications (perfect handling of information about the properties of the offered products, the ability to listen and help the client (technology of active listening); ensuring management of operational activities of products, which is implemented by the enterprise, and related services, development and improvement of marketing and management of operational activities of the industrial enterprise.

Ключові слова: операційна діяльність, економічна ефективність, управління ефективністю підприємства, метод Кендалла.

Keywords: operational activity, economic efficiency, enterprise efficiency management, Kendall's method.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний стан ринкових відносин в Україні вимагає від вітчизняних компаній активних дій для підвищення ефективності своєї діяльності. З початку розвитку економіки проблема ефективного управління підприємствами була дуже важливою і залишається актуальною донині. Оцінка ефективності операційної діяльності, управлінських рішень, витрачання фінансових ресурсів, а також конкретні технології та шляхи забезпечення ефективної роботи підприємств викликають особливий інтерес у науковців та фахівців. Таким чином, основні

напрями підвищення ефективності виробництва, фактори, що визначають підвищення ефективності виробництва, а також важливість і необхідність методів її визначення визначають актуальність теми цієї статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад у вивчення сучасних тенденцій діяльності молокопереробних та кондитерських підприємств, представлено такими науковцями, як Н. Белінська, В. Бойко, Л. Корчевська, П. Саблук, О. Сопко, Т. Тимофіїв, О. Пашенко, А. Погребянк, А. Пономаренко, Г. Федосєєва, В. Прохорова, О. Терещенко, І. Троц та іншими. Разом з тим, ці питання потребують подальшого дослідження та систематизації, а також актуальною залишається проблема пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства молочної та кондитерської галузі.

Метою статті є розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо визначення шляхів удосконалення процесу управління ефективністю операційної діяльності ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен" (постачальника молочної сировини для кондитерської продукції корпорації).

Виклад основного матеріалу. Кондитерська продукція є важливим компонентом в раціоні харчування та відноситься до числа улюблених продуктів, що користуються постійно зростаючим попитом всіх верств населення світу. Можна виділити наступні основні сучасні тенденції розвитку світового кондитерського ринку, а також вітчизняного ринку, які позначаються на ефективності операційної діяльності ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен", [1; 2; 3]:

1. Стабільне зростання попиту на продукти для здорового харчування. По всьому світу споживачі висувають все більш високі вимоги до збагачених продуктів, які покращують стан шлунково-кишкового тракту, підтримують імунну та серцево-судинну системи. До харчових продуктів стали ставитися як до ефективного засобу для підтримки фізичного і психічного здоров'я, а також як до таких, що можуть зменшити ризик виникнення багатьох захворювань. Все більше споживачів розуміють, що вибір здорових

продуктів харчування сприяє зниженню ризику захворювань, тому й шукають в магазинах продукти зі спеціальними властивостями.

2. Розробка продуктів для здорового харчування – ключова тенденція в кондитерській індустрії. Це вироби з підвищеним вмістом білка – стропвафлі, батончики з пребіотиками; продукти зі зниженим вмістом цукру – різні варіанти печива з підсолоджувачами, вівсяні скибочки з шоколадом; вегетаріанські продукти - інжирні батончики, протеїнові чіпси; вироби без Е-кодів в складі, з так званої «чистої етикеткою», а також продукти без транс-ізомерів.

3. «Оздоровлення» кондитерських виробів. За допомогою функціональних інгредієнтів (молочні білки, амінокислоти, гідролізований колаген, інгредієнти із зародків пшениці), що допомагає зробити цукерку, печиво, шоколадку трохи більш корисною. Вибираючи з двох-трьох аналогічних товарів на полиці магазину, покупець швидше вибере товар з доданою користю.

4. Створення продуктів зі зниженим вмістом цукру. На прилавках з'являється все більша кількість продуктів як з уже відомими цукрозамінниками (ксиліт, сорбіт), так і з новими інгредієнтами, серед яких продукти на основі складових стевії, ерітрита та навіть олігофруктози (похідні інуліну). Можливі також комбінації цих цукрозамінників для створення більш повного і «смачного» профілю готового виробу.

5. Тенденція мобільних кондитерських виробів – формат міні виробів, вироби на паличці, контрольований розмір порції, індивідуальні десерти тощо.

Кондитерський ринок України дуже змінився в умовах економічної кризи: ключові гравці здали свої позиції, а покупці вже інакше підходять до вибору солодошів. Проте, протягом 2020-2021 року попит на шоколад серед українців зріс на 10% [4; 5].

Отже, окреслені тенденції в повній мірі відображають особливості кондитерської галузі на сучасному етапі розвитку, які впливають на

ефективність операційної діяльності постачальника молочної сировини для неї.

Зазвичай, процес управління операційною діяльністю підприємства представляється у вигляді п'яти основних послідовних етапів:

- 1) дослідження управління операційною діяльністю організації;
- 2) виявлення конкурентних переваг та окреслення основних чинників успіху у веденні конкурентної боротьби;
- 3) побудова конкурентної стратегії та визначення у відповідному контексті тактичних заходів;
- 4) імплементація стратегічних положень у господарську діяльність підприємства;
- 5) оцінювання результатів впровадження конкурентної стратегії та її корегування у результаті отриманні невідповідності.

Зважаючи на даний розподіл, відповідний процес можна впроваджувати за умови розробки та використання дієвого механізму управління операційною діяльністю (тобто, сукупності прийомів та методів формування системи управління розвитком організації з метою досягнення конкурентних переваг на ринку у довгостроковій перспективі).

При цьому, впровадження даного механізму є виправданим за умови забезпечення дієвості функціональної системи управління операційною діяльністю, яка є сукупністю підсистем та відповідних взаємозв'язків, що сприяє розвитку підприємства у конкурентному середовищі завдяки нарощенню власного потенціалу [6].

На нашу думку, три основні функціональні складові управління операційною діяльністю підприємства, запропоновані Кириченко С. О., Цвях П. В., доцільно доповнити значенням рівня ринкової кон'юнктури, оскільки стан ринку, на якому функціонує підприємство, безпосередньо впливає на рівень управління операційною діяльністю останнього (Рис. 1) [7].

З цього можна зробити висновок, що зважаючи на ринкову кон'юнктуру та особливості споживчих потреб, під час управління

операційною діяльністю підприємства, переважно, застосовується процесний та ситуаційний підходи, що передбачає врахування особливостей господарського процесу.

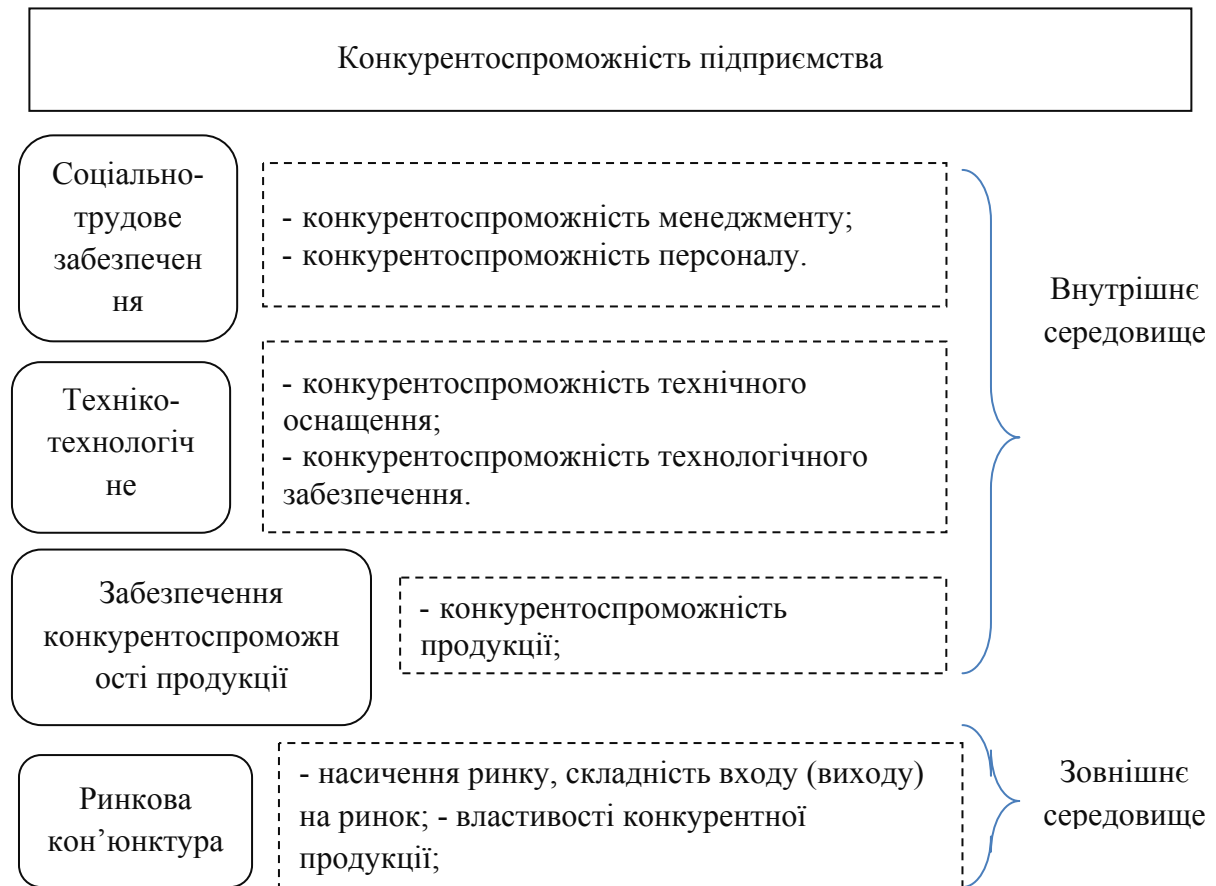


Рис. 1. Основні функціональні компоненти управління операційною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

Варто погодитися з думкою Кириченко С. О., Цвях П. В., що під час прийняття відповідних управлінських рішень доцільно використовувати холістичний (інтегральний) підхід, що передбачає дослідження системи як єдиного цілого, а не лише сукупності окремих складових.

Холістичний підхід сприяє формуванню нової концепції управління операційною діяльністю підприємства, що забезпечує більш повноцінну пристосованість суб'єкта підприємництва до змін в економіці та синтезує в єдину систему компоненти цілісної структури управління організацією [7].

Спираючись на наведені вище висновки, вважаємо, що доцільно для оцінювання операційної діяльності використовувати метод математичного моделювання Кендалла та методику розподілу матриці рангів [8].

Коефіцієнт кореляції Кенделла (Kendall tau rank correlation coefficient) міра лінійного зв'язку між випадковими величинами. Кореляція Кенделла є ранговою, тобто для оцінки сили зв'язку використовуються не чисельні значення, а відповідні їм ранги. Коефіцієнт інваріантний по відношенню до будь-якого монотонного перетворення шкали вимірювання.

Задля цього перш за все необхідно розподілити чинники впливу на ефективність операційної діяльності ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен".

Аналогічно, як в наведеному аналізі, який було взято за основу для проведення розрахунків, чинники були розподілені на декілька напрямів впливу – фінансовий, правовий, митний, логістичний, ресурсний, інформаційний – наступним чином. (Табл. 1.):

Таблиця 1. Чинники впливу на ефективність операційної діяльності ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен"

Напрямок впливу	Показник оцінки чинника
Фінансово-податковий	Рентабельність
	Ліквідність
	Система податкового навантаження
Правовий	Рівень тінізації ринкового сегменту
	Ступінь корупції
Ресурсний	Ціни на ресурси виробництва (в тому числі і трудові)
	Рівень залежності від постачальників
Транзитний	Експортно-імпортна ситуація в країні
	Наявність квот
Інформаційний	Ефективність комунікаційної політики

Джерело: сформовано авторами на основі [8].

Аналогічно, для визначення достатності рівня узгодженості середніх значень, отриманих в результаті оцінок експертів було використано коефіцієнт конкордації Кендалла (Табл. 2.).

Таблиця 2. Матриця рангів

Фактори	Експерти					Сума рангів	D	d ²
	1	2	3	4	5			
x ₁	1	2	1	1	1	6	-21,5	462,25
x ₂	2	3	3	2	2	12	-15,5	240,25
x ₃	6	5	6	5	6	28	0,5	0,25
x ₄	5	6	5	6	7	29	1,5	2,25
x ₅	7	8	7	4	8	34	6,5	42,25
x ₆	3	1	4	7	4	19	-8,5	72,25
x ₇	4	10	9	8	5	36	8,5	72,25
x ₈	8	4	2	3	3	20	-7,5	56,25
x ₉	10	9	8	10	10	47	19,5	380,25
x ₁₀	9	7	10	9	9	44	16,5	272,25
Σ	55	55	55	55	55	275		1600,5

Джерело: сформовано авторами

В таблиці 2 розраховано два головних показника – D та d^2 .

D – середнє значення, яке розраховано наступним чином: ми отримали показник $d = 27,5$ (сума всіх рангів, поділена на $10 = 275/10 = 27,5$), від суми рангів в розрізі окремого фактору віднімаємо дану суму $27,5$. Отримуємо показник D . d^2 – квадратичне значення, яке розраховано як вищезазначений показник D в квадраті.

Перевірка правильності складання матриці на основі обчислення контрольної суми (формула 1.1):

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n) * n}{2} = \frac{(1+10) * 10}{2} = 55 \quad (1.1)$$

де n – кількість факторів.

За результатами аналізу, фактори за значимістю розподілилися наступним чином (табл. 3).

Для визначення достатності рівня узгодженості думок експертів було застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла. За гранично допустиме значення коефіцієнту конкордації пропонуємо взяти: $W = 0,4-0,6$ (середня узгодженість думок експертів), $W = 0,1-0,3$ (низька узгодженість думок експертів), $W = 0,7-1$ (висока узгодженість думок експертів).

Таблиця 3. Розташування факторів за значимістю

Фактори		Сума рангів
x ₁	Рентабельність	6
x ₂	Ліквідність	12
x ₆	Ціни на ресурси виробництва (в тому числі і трудові)	19
x ₈	Ступінь бюрократизації дозвільних процедур	20
x ₃	Система податкового навантаження	28
x ₄	Рівень тінізації ринкового сегменту	29
x ₅	Ступінь корупції	34
x ₇	Рівень залежності від постачальників	36
x ₁₀	Ефективність комунікаційної політики	44
x ₉	Експортно-імпортна ситуація в країні	47

Джерело: сформовано авторами

Тож, далі проведемо оцінку середнього ступеню узгодженості думок всіх експертів за допомогою коефіцієнту конкордації (формула 1.2):

$$w = \frac{12 * S}{m^2 * (n^3 - n)} \quad (1.2)$$

де S = 1600,5 (сума квадратичних значень d^2), n = 10 (кількість факторів), m = 5 (кількість експертів).

$$w = \frac{12 * 1600,5}{25 * (1000 - 10)} = 0,8536$$

W = 0,8536 говорить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів.

Для того, щоб оцінити значущість коефіцієнта конкордації, необхідно скористатися критерієм узгодження Пірсона (формула 1.3):

$$\chi^2 = \frac{12 * S}{m * n(n + 1)} \quad (1.3)$$

$$\chi^2 = \frac{12 * 1600,5}{5 * 10 * (10 + 1)} = 34,92$$

Як видно з результатів розрахунків, χ^2 розрахований 34,92 > табличного значення 16,9 (за уніфікованою таблицею критерію Пірсона, де K = n-1 = 10-1 = 9 і при заданому рівні значущості $\alpha = 0,04$), то W = 0,8536 є

величиною не випадковою, а тому отримані результати мають сенс та можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Отже в контексті даного дослідження обґрунтовано фактори впливу на ефективність операційної діяльності підприємства ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен" та за допомогою методу кореляційного аналізу Кендалла – розташовано відокремлені фактори за значимістю.

Зважаючи на результати аналізу, ми вважаємо, що ключовими напрямками підвищення управління операційною діяльністю промислових підприємств, які доцільно використовувати й компанії ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен", є наступні:

1) формування конкурентної політики промислового підприємства (ідентифікація законів конкуренції, які діють у галузі; формування взаємодії з основними конкурентами та ключовими силами на ринку);

2) розвиток та впровадження клієнто-орієнтованого конкурентного підходу, покращення особистісних взаємовідносин працівників організації з покупцями, вдосконалення рівня кваліфікації персоналу (досконале оперування інформацією щодо властивості пропонованої продукції, уміння вислухати та допомогти клієнту (технологія активного слухання);

3) забезпечення управління операційною діяльністю продукції, яка реалізується підприємством, та супутніх послуг;

4) розвиток та покращення маркетингу та управління операційною діяльністю промислового підприємства.

Висновки. З метою підвищення ефективності діяльності ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен", необхідно звернути увагу на формування конкурентної політики, розвиток та впровадження клієнто-орієнтованого конкурентного підходу, розвиток та покращення маркетингу та управління операційною діяльністю промислового підприємства. Тобто, компанія ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен" функціонує в сегменті реалізації у достатньо стабільних умовах, однак, для одержання додаткових конкурентних переваг, варто використовувати запропоновані заходи, що

дозволить оптимізувати залишки товарів на складі та скерувати вивільнені фінансові ресурси у господарський процес.

Література

1. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-imarketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainytendentsii.html>
2. Інформаційно-аналітичний звіт про ринки кондитерських виробів. URL: <http://ufexpo.com.ua>
3. Нерпан М. Тенденції українського кондитерського ринку. URL: <https://pk.harchovyk.com/ukrayinskyj-kondyterskyj-rynok-zahopyly-try-monopolisty>
4. Загричанська А. В., Голюк В. Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України. Актуальні проблеми економіки і управління. 2021. № 15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703>
5. Дослідження: які продукти найчастіше купують українці через кур'єрську доставку. URL: <https://ua-retail.com/2020/05/doslidzhennya-yaki-produkti-najchastishe-kupuyut-ukra%D1%97ncicherez-kuryersku-dostavku>
6. Тоболін О. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. Koloro. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainytendentsii.html>
7. Трофименко О.О., Золотопер М.А. Економіко-організаційні засади розвитку підприємств кондитерського ринку в Україні. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2019. Вип. 24. С. 165-171.
8. Малахов В.А, Піскунов Р.О. Обліково-аналітичне забезпечення процесу оптимізації прибутку підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики, 2018. Вип. 4 (27), С. 167-175.

References

1. Koloro (2021), "Analysis of the confectionery market in Ukraine: tendencies", available at: koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html (Accessed 8 February 2023).
2. Ufexpo (2022), "Information and analytical report on confectionery markets", available at: ufexpo.com.ua (Accessed 9 February 2023).
3. Nerpan, M. (2022), "Trends at the Ukrainian confectionery market", available at: pk.harchovyk.com/ukrayinskyj-kondyterskyj-rynok-zahopyly-try-monopolisty. (Accessed 13 February 2023).
4. Zahrychans'ka, A.V. and Holiuk V.Ya. (2021), "Analysis of the current confectionery market of Ukraine", *Aktual'ni problemy ekonomiky i upravlinnia*, vol. 15, available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703> (Accessed 12 February 2023).
5. Ua-retail (2022), "Research: what products are the most often bought by Ukrainians using courier delivery" available at: ua-retail.com/2020/05/doslidzhennya-yaki-produkti-najchastishe-kupuyut-ukra%D1%97nci-cherez-kuryersku-dostavku (Accessed 14 February 2023).
6. Tobolin, O. (2021), "Analysis of the confectionery market of Ukraine: trends", available at: [koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditer skikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.htm](http://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditer-skikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.htm). (Accessed 9 February 2023).
7. Trofymenko, O.O. and Zolotoper, M.A (2019), "Economic and organizational principles of development of confectionery enterprises in Ukraine," *Modern problems of economy and business*, vol. 24, pp. 165-171.
8. Malakhov, V. and Piskunov, R.O. (2018), "Accounting and analytical support of the process of optimizing the profit of an enterprise", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii i praktyky*, vol. 4, no. 27, pp. 167-175.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2023 р.