

НИКИФОРЧИН

Мар'яна Дмитрівна  
dvnz@inbox.ru

УДК 338.31

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ  
ОПЕРАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВАMETHODICAL APPROACH TO EVALUATION OF OPERATIONAL  
EFFICIENCY MANAGEMENT STATE OF THE ENTERPRISEдиректор, ТОВ  
"Ермітаж – івент"

*Систематизовано існуючий інструментарій оцінювання стану управління операційною ефективністю підприємства. Визначено пріоритетні напрями його вдосконалення. Запропоновано методичний підхід до оцінювання стану управління операційною ефективністю підприємства на основі двох аналітичних проєкцій «Рівень операційної досконалості», «Результати операційної діяльності». Апробовано запропонований методичний підхід на пивоварних підприємствах України на основі формування сукупності відповідних виду діяльності показників.*

*Систематизирован существующий инструментарий оценки состояния управления операционной эффективностью предприятия. Определены приоритетные направления его совершенствования. Предложен методический подход к оценке состояния управления операционной эффективностью предприятия на основе двух аналитических проекций «Уровень операционного совершенства», «Результаты операционной деятельности». Предложенный методический подход апробирован на пивоваренных предприятиях Украины на основе формирования совокупности соответствующих виду деятельности показателей.*

*The existing tools for assessing the state of management of operational efficiency of the enterprise are systematized. The priority directions of its improvement are determined. The methodical approach to assessing the state of operational efficiency management of the enterprise is proposed based on two analytical projections "Operational perfection level", "Operational results". The proposed methodological approach has been tested on the brewing enterprises of Ukraine on the basis of the formation of a set of relevant indicators of activity.*

**Ключові слова:** управління, оцінювання, операційна діяльність, рівень операційної досконалості, пивоварні підприємства

**Ключевые слова:** управление, оценивание, операционная деятельность, уровень операционного совершенства, пивоваренные предприятия

**Keywords:** management, estimation, operational activity, level of operational excellence, brewing enterprises

## ВСТУП

Оцінювання стану управління операційною ефективністю – це систематичний та об'єктно-орієнтований процес, який є складовою частиною політики забезпечення економічних результатів функціонування підприємства. Цій проблематиці присвячені наукові праці В. Александрова, С. Баликова, В. Курячого, С. Лобова, А. Осокіної, Д. Саричева, Ю. Чичкан-Хліповки, М. Хохлова та ін..

Систематизація методичного базису оцінювання стану управління операційною ефективністю дозволяє відзначити високий рівень науково-практичного доробку у цій сфері та, водночас, акцентувати увагу на певних проблемних питаннях, які визначають напрями його вдосконалення. Наявність широкого спектру підходів, параметрів та показників оцінювання цілком закономірно зумовлена різновекторністю інформаційних потреб цільових користувачів результатів аналізу (операційний менеджмент, функціональні ке-

рівники в межах компетенцій тощо). Однак, традиційний інструментарій оцінювання стану управління операційною ефективністю чітко не розмежовує показники, які визначають досягнутий рівень операційної досконалості та результати операційної діяльності.

**МЕТА РОБОТИ** – обґрунтування методичного підходу до оцінювання стану управління операційною ефективністю підприємства, який розкриває результати такого роду управління на основі досягнутого рівня операційної досконалості та ступеня економічності досягнення цілей операційної діяльності.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати дослідження отримано на основі використання наступних методів: наукового узагальнення – при систематизації існуючих логік оцінювання управління операційною ефективністю підприємства; системного аналізу та синтезу – при обґрунтуванні методичного підходу до оцінювання цього виду уп-

равління; методи інтегрування показників – при визначенні рівня операційної досконалості та результатів операційної діяльності підприємства; порівняння та аналізу трендів – для дослідження векторності змін стану управління пивоварними підприємствами України.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Конкретизація логік оцінювання стану управління операційною ефективністю у сучасних наукових публікаціях традиційно представлена наступними підходами: ресурсний, витратний, ресурсно-витратний, цільовий, системний, багатопараметричний [1, с. 53-54; 2; 3, с. 140]. В рамках існуючих підходів до оцінювання стану управління операційною ефективністю використовуються наступні аналітичні параметри, що розкриваються через широкий спектр показників: 1) фінансово-економічні відображають прибутковість операційної діяльності; 2) ресурсні показують ефективність використання окремих видів економічних ресурсів (трудова, матеріальна, технічна); 3) часові презентують часовий прояв виконання окремих операцій або операційного циклу в цілому; 4) ринкові параметри в аспекті оцінювання операційної ефективності орієнтовані на показники ділової активності, які розкриваються кризою призму коефіцієнтів оборотності; 5) якісні параметри уособлюють показники якості продукції та задоволеності потреб споживача; 6) вартісні параметри представлені абсолютними показниками; 7) соціально-екологічні параметри розкриваються через показники рівня ресурсозбереження, відповідності основної діяльності екологічним стандартам та нормативам, показники безпечності умов праці тощо.

Для наукового впорядкування інструментарію оцінювання стану управління операційною ефективністю автором введена нова ознака класифікації – локалізованість фокусу оцінки, що поєднує процесну, продуктову, організаційну та ланцюгово-вартісну оцінки. Найбільш широко застосованою є процесна локалізація, що передбачає оцінювання операційної ефективності за ключовими бізнес-процесами. Крім того, стан управління операційною ефективністю можна також вимірювати за продуктовими сегментами (або в розрізі номенклатурного портфеля, або за цінними сегментами продукції – преміум, економ тощо).

Однак, забезпечення комплексності та, водночас, простоти оцінювання загального стану управління операційною ефективністю підприємства визначає об'єктивну необхідність формування критеріїв та показників за двома аналітичними проекціями, які презентують наслідки управління в аспекті досягнення бажаного рівня операційної досконалості та економічності досягнення результатів операційної діяльності, тобто її результати. Це дозволить: по-перше, диференціювати показники в межах вхідних, процесних та вихідних критеріїв; по-друге, нівелювати пріоритетне аналітичне фокусування на фінансових показниках; по-третє, дозволить чітко розмежувати аналітичні індикатори, що характеризують сформовані

умови операційної діяльності та забезпечення отримання бажаних результатів операційної діяльності.

До процесно-вхідних критеріїв, які визначають стан управління за аналітичною проекцією «Рівень операційної досконалості» за результатами дослідження віднесено наступні [4-7]:

- надійність – рівень забезпеченості процесів прогресивними основними засобами, які дозволяють реалізовувати операційну функцію у заданих параметрах та обсягах;

- оптимальність – кількісно-якісна відповідність надходження ресурсів запланованій виробничій програмі у визначені терміни;

- оперативність – успішність використання часу, як економічного ресурсу;

- раціональність – техніко-технологічні та організаційні характеристики процесів, що забезпечують досягнення бажаного рівня використання ресурсів при виробництві продукції;

- стабільність – тривалість співпраці та рівень партнерських взаємозв'язків з ключовими стейкхолдерами логістичного ланцюга поставок;

- ергономічність – забезпечення вимог щодо до зручного та безпечного розташування засобів й предметів праці у процесі виробництва продукції;

- екологічність – відповідність процесів операційної діяльності екологічним вимогам та нормативам.

Традиційними критеріями аналітичної проекції «Результати операційної діяльності» є: доходність, продуктивність та прибутковість, які у своїй сукупності характеризують здатності економічної системи перетворювати ресурси у економічні блага з отриманням бажаних фінансових наслідків (рис. 1).

Оцінювання стану управління операційною ефективністю підприємства запропоновано здійснювати на основі ступеня його відповідності за визначеними аналітичними проекціями: 1) нормативам, встановленим на підприємстві та еталонним аналітичним співвідношенням показників; 2) середнім значенням показників по галузі; 3) найкращим значенням досягнутим у галузі. Такий ракурс оцінювання формує комплексний інформаційний базис для визначення як проблем управління, так і пріоритетних напрямів коригування управлінських дій. Таким чином, відповідно до обраної бази порівняння, цільовий підхід реалізується у трьох аспектах: нормативно-еталонному; галузевому; бенчмаркінговому.

Нормативно-еталонний аспект відображає ступінь відповідності внутрішнім вимогам, галузевий та бенчмаркінговий – зовнішнім досягненням. База порівняння дозволяє ідентифікувати ступінь відповідності за двома ієрархічними рівнями: 1) базовий як об'єктивно необхідний для здійснення операційної діяльності у визначених масштабах та збереженні стійких позицій на ринку; 2) бажаний як цільова орієнтація управління на досягнення максимально можливих результатів задля досягнення лідерських позицій на галузевому ринку.

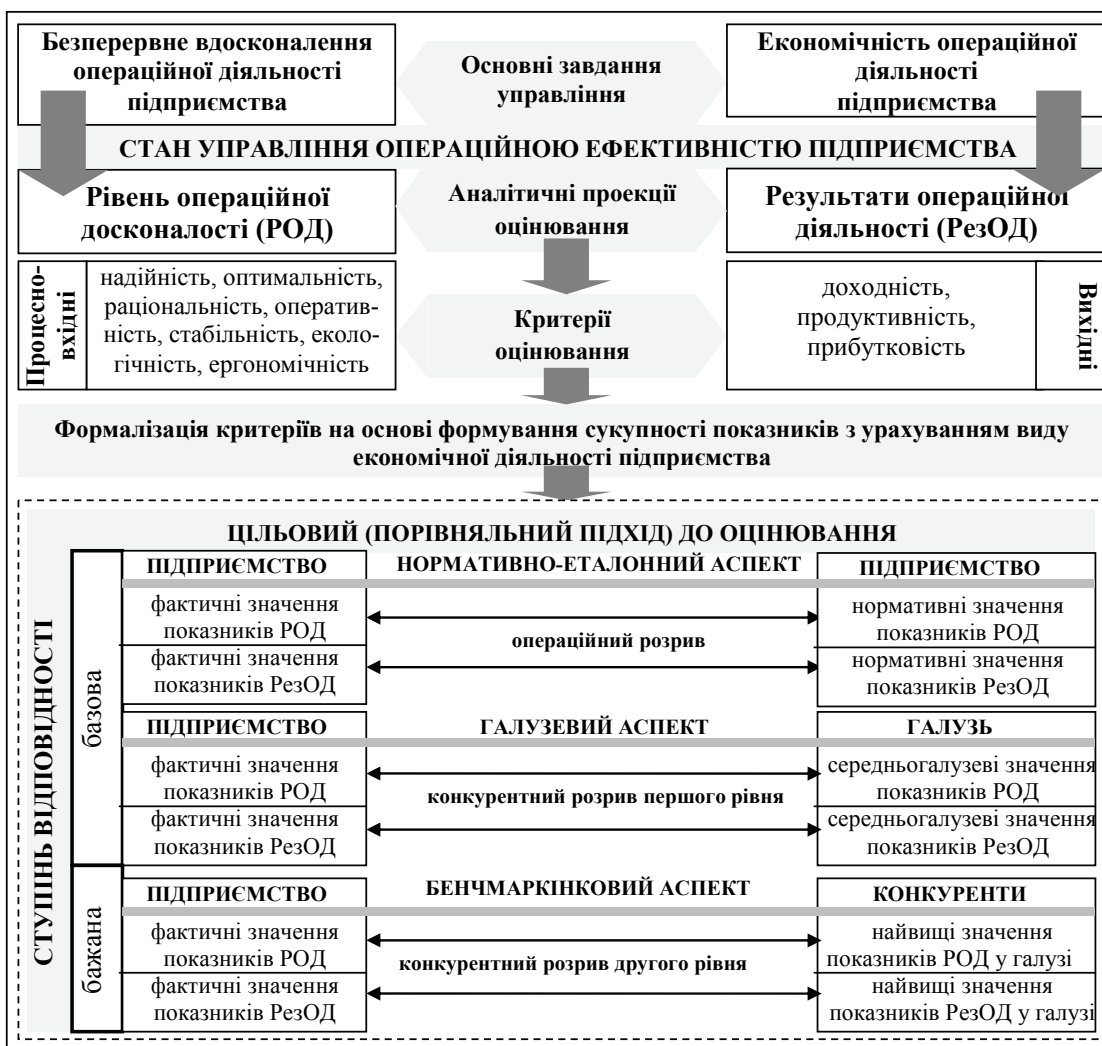


Рис. 1. Методичний підхід до оцінювання стану управління операційною ефективністю підприємства [авторська розробка]

Ступінь відповідності з огляду на базу порівняння запропоновано оцінювати на основі операційних та конкурентних розривів. Операційні розриви характеризують стан управління операційною ефективністю підприємства крізь призму відповідності внутрішнім нормативам та еталонним співвідношенням, конкурентні – крізь призму відповідності галузевим практикам. При цьому доцільно розрізнити конкурентні розриви першого та другого рівня. Відповідність найкращим практикам управління (конкурентний розрив другого рівня) визначає пріоритетну управлінську сфокусованість на пошук і реалізацію потенційних резервів задля досягнення і утримання стійких конкурентних позицій у галузі (бажана ступінь відповідності). Найбільш критичним є конкурентний розрив першого рівня, який свідчить про аутсайдерські позиції компанії на галузевому ринку та нереалізовані внутрішні резерви підвищення операційної ефективності (базовий рівень відповідності).

Формалізація критеріїв повинна здійснюватися на основі двох аналітичних проєкцій та з урахуванням наступних вимог:

– по-перше, ці показники мають враховувати специфіку діяльності досліджуваних підприємств, а їх спектр повинен бути достатнім, але не перевантажу-

вати інформаційну базу аналізу;

– по-друге, показники повинні ґрунтуватися на доступній інформаційній базі для можливостей реалізації бенчмаркінгового та галузевого аспектів порівняльного підходу до оцінювання;

– по-третє, усунення суб'єктивності у виборі коректних оптимальних значень показників при нормативно-еталонному підході до оцінювання стану управління операційною ефективністю підприємства, визначає доцільність вибору лише тих показників, оптимальне значення яких повинно наближуватися до 1, або мати конкретні загально визнані нормативні значення;

– по-четверте, для забезпечення порівнюваності показників, різних за масштабами діяльності підприємств, при бенчмаркінговому та галузевому підходах доцільно використовувати або відносні показники, або показники витрат і доходів у перерахунку на натуральний обсяг виробництва.

Основними етапами формування інтегрованого показника за аналітичними проєкціями «Рівень операційної досконалості» та «Результати операційної діяльності» є наступні: 1) формування вихідної бази первинних показників за ряд періодів; 2) стандартизація показників відповідно до нормативних, серед-

ньогогалузевих, найкращих практик; 3) визначення коефіцієнтів вагомості показників; 4) формування інтегрованих значень показників за виокремленими аналітичними проєкціями; 5) розрахунок операційних і конкурентних розривів, як різниці між фактичними та базовими (бажаними) значеннями; 6) якісна ідентифікація стану управління операційною ефективністю підприємства (табл. 1).

Апробацію запропонованого методичного підходу

здійснено на пивоварних підприємствах України. Для цього були сформовані сукупність специфічних виду економічної діяльності показників (рис. 2). Оскільки виробництво пива повністю автоматизоване та відносно екологічно безпечне, що виключає шкідливий вплив на працівників та навколишнє середовище, параметри ергономічності та екологічності не розглядаються для пивоварних підприємств.

Таблиця 1

**Якісна інтерпретація операційних / конкурентних розривів [сформовано автором]**

| Кількісне значення показника, част. од. | Змістове наповнення градацій | Кількісне значення операційного / конкурентного розриву, част. од. | Якісна оцінка стану управління                  |
|---|------------------------------|--|---|
| Шкала Харрінгтона                       |                              |  |   |
| 0,8 – 1,0                               | Висока                       | 0 – 0,2  | Мінімальні розриви - високий рівень управління  |
| 0,64 – 0,79                             | Середня                      | 0,21 – 0,36  | Припустимі розриви - середній рівень управління |
| 0,37 – 0,63                             | Задовільна                   | 0,37 – 0,63  | Значні розриви – задовільний рівень управління  |
| 0,20 – 0,36                             | Низька                       | 0,64 – 0,80  | Критичні розриви - низький рівень управління    |
| 0 – 0,19                                | Незадовільна                 | 0,81 – 1   | Катастрофічні розриви - незадовільний рівень    |

**СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ  
СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ  
ЕФЕКТИВНІСТЮ ПИВОВАРНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

| КРИТЕРІЙ   | НОРМАТИВНИЙ АСПЕКТ   | БЕНЧМАРКІНГОВИЙ І ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ  |
|--|--|---|
| <b>АНАЛІТИЧНА ПРОЕКЦІЯ «РІВЕНЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДОСКОНАЛОСТІ»</b>   |  |   |
| <b>Надійність</b>  | Коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт співвідношення витрат на придбання нового устаткування та витрат на його ремонт та модернізацію  | Коефіцієнт придатності основних засобів, коеф-т співвідношення витрат на придбання нового устаткування до витрат на його ремонт та модернізацію |
| <b>Оптимальність</b>   | Рівень відповідності фактичних виробничих запасів нормативу, рівень відповідності незавершеного виробництва нормативу, коефіцієнт операційних активів  | Обсяг виробничих запасів, грн/Гл; обсяг незавершеного виробництва, грн/Гл; коефіцієнт операційних активів                                       |
| <b>Оперативність</b>   | Рівень відповідності тривалості виробничого циклу нормативу, коеф-т динаміки періоду погашення дебіторської заборгованості, рівень відповідності фактичної трудомісткості продукції нормативній  | Тривалість виробничого циклу, дні; період погашення дебіторської заборгованості, дні; трудомісткість продукції, люд-год/Гл                      |
| <b>Раціональність</b>  | Рівень відповідності фактичної матеріало-, енергомісткості продукції нормативній, коеф-т співвідношення темпів приросту обсягів реалізації продукції та темпів приросту логістичних витрат   | Матеріаломісткість продукції, грн/Гл; енергомісткість продукції, грн/Гл; обсяг логістичних витрат, грн/Гл                                       |
| <b>Стабільність</b>  | Рівень стабільності постачальників матеріальних ресурсів, рівень стабільності дистриб'юторів   | Рівень стабільності постачальників матеріальних ресурсів та дистриб'юторів  |
| <b>АНАЛІТИЧНА ПРОЕКЦІЯ «РЕЗУЛЬТАТИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»</b> |  |   |
| <b>Доходність</b>  | Коеф-т співвідношення темпів приросту чистого доходу від реалізації продукції та темпів приросту поточних витрат, коеф-т співвідношення темпів приросту чистого доходу від реалізації продукції та темпів приросту беззбиткового обсягу реалізації | Коефіцієнт доходності поточних витрат; коефіцієнт безпеки операційної діяльності  |
| <b>Продуктивність</b>  | Коеф-т співвідношення темпів приросту чистого доходу від реалізації продукції та темпів приросту операційних активів, коеф-т співвідношення темпів приросту чистого доходу від реалізації продукції та темпів приросту чисельності персоналу       | Продуктивність операційних активів, грн/грн; продуктивність праці, тис. грн/особу   |
| <b>Прибутковість</b>   | Коеф-т співвідношення темпів приросту операційного прибутку та темпів приросту повної собівартості, коеф-т співвідношення темпів приросту операційного прибутку та темпів приросту операційних активів   | Рентабельність операційних активів, %; рентабельність продукції, %  |

Рис. 2. Система показників та алгоритм оцінювання стану управління операційною ефективністю пивоварних підприємств [сформовано автором]

Перш ніж перейти до безпосереднього оцінювання стану управління операційною ефективністю досліджуваних підприємств доцільно проаналізувати основні показники їх діяльності, що систематизовані у табл. 2.

Масштаби продажу пива у натуральному вимірі пивоварних «гігантів» корелюють з кон'юнктурою вітчизняного ринку пива: мають негативний тренд

протягом 2012-2106 рр. та поступове зростання у 2017 р.. Підвищення ціни пива на фоні негативних структурних зрушень у продуктовому портфелі національних лідерів ринку (зростання попиту у економ-сегменті) дозволило частково нівелювати тенденцію до скорочення обсягів реалізації у натуральному вимірі та збільшувати чистий дохід.

Таблиця 2

**Основні показники операційної діяльності пивоварних підприємств у 2013-2017 рр.**

*[сформовано та розраховано автором за даними офіційної звітності досліджуваних підприємств]*

| Показники   | Роки    |         |         |         |         | Темп приросту, % |          |          |          |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|----------|----------|----------|
|   | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2014 /13         | 2015 /14 | 2016 /15 | 2017 /14 |
| <b>ПАТ «САН ІнБев Україна»</b>                      |         |         |         |         |         |                  |          |          |          |
| Обсяг реалізації продукції:                         |         |         |         |         |         |                  |          |          |          |
| - у натуральному вимірі, Гл                         | 7469541 | 6433559 | 5190163 | 5136958 | 4840756 | -13,9            | -19,3    | -1,0     | -5,8     |
| - у грошовому вимірі, тис. грн                      | 3280742 | 3217715 | 3706048 | 4170094 | 4385966 | -1,9             | 15,2     | 12,5     | 5,2      |
| Поточні витрати, тис.грн                            | 3562229 | 3590910 | 4163265 | 4177345 | 4734785 | 0,8              | 15,9     | 0,3      | 13,3     |
| Операційний прибуток (збиток), тис.грн              | -180021 | -273678 | -342597 | 121721  | -303989 | -52              | -25,2    | 135      | -350     |
| Рентабельність (збитковість) операційних активів, % | -8,99   | -15,06  | -19,73  | 6,35    | -14,12  | -                | -        | -        | -        |
| Рентабельність (збитковість) продукції,%            | -5,05   | -7,62   | -8,23   | 2,91    | -6,42   | -                | -        | -        | -        |
| <b>ПрАТ «Карлсберг Україна»</b>                     |         |         |         |         |         |                  |          |          |          |
| Обсяг реалізації продукції:                         |         |         |         |         |         |                  |          |          |          |
| - у натуральному вимірі, Гл                         | 7453602 | 6630215 | 6177862 | 5450008 | 5946586 | -11,0            | -6,8     | -11,8    | 9,1      |
| - у грошовому вимірі, тис.грн                       | 3336167 | 3290675 | 4213744 | 4641802 | 5741467 | -1,4             | 28,1     | 10,2     | 23,7     |
| Поточні витрати, тис.грн                            | 2784422 | 2937516 | 3977873 | 4199600 | 4853485 | 5,5              | 35,4     | 5,6      | 15,6     |
| Операційний прибуток, тис.грн                       | 690752  | 526352  | 602283  | 901281  | 1158522 | -23,8            | 14,4     | 49,6     | 28,5     |
| Рентабельність операційних активів, %               | 28,60   | 21,62   | 23,81   | 34,90   | 41,57   | -                | -        | -        | -        |
| Рентабельність продукції, %                         | 24,81   | 17,92   | 15,14   | 21,46   | 23,87   | -                | -        | -        | -        |
| <b>ПрАТ «Оболонь»</b>                               |         |         |         |         |         |                  |          |          |          |
| Обсяг реалізації продукції:                         |         |         |         |         |         |                  |          |          |          |
| - у натуральному вимірі, Гл                         | 7897636 | 6895639 | 4989789 | 4340380 | 5185282 | -12,7            | -27,6    | -13,0    | 19,5     |
| - у грошовому вимірі, тис.грн                       | 3377418 | 2765649 | 3135759 | 3020878 | 4377570 | -18,1            | 13,4     | -3,7     | 44,9     |
| Поточні витрати, тис.грн                            | 3479944 | 3065486 | 3415640 | 3425584 | 4973094 | -11,9            | 11,4     | 0,3      | 45,2     |
| Операційний прибуток (збиток), тис.грн              | 397689  | 124421  | 226356  | 99361   | -9862   | -68,7            | 81,9     | -56,1    | -109,9   |
| Рентабельність (збитковість) операційних активів, % | 12,77   | 4,82    | 8,14    | 2,36    | -0,16   | -                | -        | -        | -        |
| Рентабельність (збитковість) продукції,%            | 11,43   | 4,06    | 6,63    | 2,90    | -0,20   | -                | -        | -        | -        |
| <b>ПАТ «ПБК «Радомишль»</b>                         |         |         |         |         |         |                  |          |          |          |
| Обсяг реалізації продукції:                         |         |         |         |         |         |                  |          |          |          |
| - у натуральному вимірі, Гл                         | 759130  | 879720  | 1020772 | 1085646 | 1218843 | 15,9             | 16,0     | 6,4      | 12,3     |
| - у грошовому вимірі, тис.грн                       | 605961  | 769067  | 1042137 | 1427783 | 1732842 | 26,9             | 35,5     | 37,0     | 21,4     |
| Поточні витрати, тис.грн                            | 569292  | 654680  | 997915  | 1386674 | 1649722 | 15,0             | 52,4     | 39,0     | 19,0     |
| Операційний прибуток, тис.грн                       | 52206   | 133298  | 52626   | 52623   | 91828   | 155,3            | -60,5    | 0,0      | 74,5     |
| Рентабельність операційних активів, %               | 6,79    | 16,15   | 5,90    | 5,42    | 8,54    | -                | -        | -        | -        |
| Рентабельність продукції, %                         | 9,17    | 20,36   | 5,27    | 3,79    | 5,57    | -                | -        | -        | -        |
| <b>ПрАТ «Полтавпиво»</b>                            |         |         |         |         |         |                  |          |          |          |
| Обсяг реалізації продукції:                         |         |         |         |         |         |                  |          |          |          |
| - у натуральному вимірі, Гл                         | 236745  | 287845  | 388231  | 327621  | 267992  | 21,6             | 34,9     | -15,6    | -18,2    |
| - у грошовому вимірі, тис.грн                       | 104847  | 148459  | 216627  | 208334  | 240569  | 41,6             | 45,9     | -3,8     | 15,5     |
| Поточні витрати, тис.грн                            | 95869   | 137427  | 213356  | 228985  | 244428  | 43,3             | 55,3     | 7,3      | 6,7      |
| Операційний прибуток, тис.грн                       | 14380   | 23069   | 32532   | 7490    | 9873    | 60,4             | 41,0     | -77,0    | 31,8     |
| Рентабельність операційних активів, %               | 14,52   | 19,81   | 28,14   | 5,58    | 6,51    | -                | -        | -        | -        |
| Рентабельність продукції, %                         | 15,00   | 16,79   | 15,25   | 3,27    | 4,04    | -                | -        | -        | -        |

Варто акцентувати увагу на тому, що тенденції, які характерні для пивоварних «гігантів» не співпадають з тенденціями змін масштабів операційної діяльності середніх підприємств. Причина цього саме у їх розмірах: ПАТ «ПБК «Радомишль» та ПАТ «Полтавпиво» презентують середні пивоварні компанії, які мають незначні обсяги виробництва, а, відповідно, більший резерв до зростання. Обсяг реалізації пивоварних «гігантів», обсяг реалізації яких досяг більш

ніж 5 млн. Гл. у натуральному еквіваленті та вимірюється міліярдами гривень унеможливує такі темпи приросту.

Відповідно до обґрунтованого методичного підходу та сформованої сукупності показників було оцінено стан управління операційною ефективністю досліджуваних пивоварних підприємств за аналітичною проекцією «Рівень операційної досконалості» (табл. 3).

## Показники стану управління операційною ефективністю пивоварних підприємств за аналітичною проєкцією «Рівень операційної досконалості» [розраховано автором]

| Підприємство             | Нормативно-еталонний аспект |       |       |       |       | Галузевий аспект                  |       |       |       |       | Бенчмаркінговий аспект            |       |       |       |       |
|--------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                          | операційний розрив          |       |       |       |       | конкурентний розрив першого рівня |       |       |       |       | конкурентний розрив другого рівня |       |       |       |       |
|                          | 2013                        | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2013                              | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2013                              | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
| <b>НАДІЙНІСТЬ</b>        |                             |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| ПАТ «САН ІнБев Україна»  | 0,191                       | 0,293 | 0,344 | 0,357 | 0,348 | 0,108                             | 0,179 | 0,158 | 0,198 | 0,184 | 0,219                             | 0,331 | 0,219 | 0,292 | 0,260 |
| ПрАТ «Карлсберг Україна» | 0,146                       | 0,164 | 0,185 | 0,200 | 0,186 | 0                                 | 0     | 0     | 0,030 | 0     | 0,023                             | 0,119 | 0,010 | 0,109 | 0,019 |
| ПрАТ «Оболонь»           | 0,165                       | 0,177 | 0,190 | 0,134 | 0,181 | 0,018                             | 0,013 | 0     | 0     | 0     | 0,144                             | 0,180 | 0     | 0     | 0,015 |
| ПАТ «ПБК «Радомишль»     | 0,104                       | 0,121 | 0,190 | 0,180 | 0,181 | 0                                 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0                                 | 0     | 0,027 | 0,050 | 0     |
| ПрАТ «Полтавпиво»        | 0,266                       | 0,287 | 0,275 | 0,265 | 0,297 | 0,164                             | 0,143 | 0,055 | 0,064 | 0,095 | 0,268                             | 0,304 | 0,114 | 0,182 | 0,180 |
| <b>ОПТИМАЛЬНІСТЬ</b>     |                             |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| ПАТ «САН ІнБев Україна»  | 0,079                       | 0,076 | 0,037 | 0,057 | 0,055 | 0                                 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0,407                             | 0,175 | 0     | 0     | 0     |
| ПрАТ «Карлсберг Україна» | 0,119                       | 0,128 | 0,229 | 0,230 | 0,099 | 0                                 | 0     | 0,218 | 0,215 | 0     | 0                                 | 0     | 0,621 | 0,750 | 0     |
| ПрАТ «Оболонь»           | 0,068                       | 0,093 | 0,037 | 0,007 | 0,003 | 0,212                             | 0,227 | 0,256 | 0,244 | 0,169 | 0,886                             | 0,700 | 0,672 | 0,694 | 0,561 |
| ПАТ «ПБК «Радомишль»     | 0,008                       | 0,106 | 0,255 | 0,207 | 0,202 | 0,584                             | 0,539 | 0,395 | 0,262 | 0,347 | 0,934                             | 0,854 | 0,838 | 0,811 | 0,667 |
| ПрАТ «Полтавпиво»        | 0,023                       | 0,070 | 0,028 | 0,079 | 0,093 | 0,062                             | 0,150 | 0     | 0,104 | 0,376 | 0,780                             | 0,739 | 0,496 | 0,672 | 0,679 |
| <b>ОПЕРАТИВНІСТЬ</b>     |                             |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| ПАТ «САН ІнБев Україна»  | 0,045                       | 0,191 | 0,026 | 0,098 | 0,168 | 0                                 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0                                 | 0     | 0     | 0     | 0     |
| ПрАТ «Карлсберг Україна» | 0,120                       | 0,085 | 0,182 | 0,109 | 0,046 | 0,006                             | 0,034 | 0     | 0     | 0     | 0,113                             | 0,089 | 0,653 | 0,687 | 0,122 |
| ПрАТ «Оболонь»           | 0,095                       | 0,155 | 0,259 | 0,135 | 0,114 | 0,350                             | 0,381 | 0,366 | 0,353 | 0,308 | 0,710                             | 0,667 | 0,850 | 0,820 | 0,690 |
| ПАТ «ПБК «Радомишль»     | 0,205                       | 0,021 | 0,059 | 0,005 | 0     | 0,389                             | 0,294 | 0,338 | 0,163 | 0,200 | 0,679                             | 0,644 | 0,808 | 0,748 | 0,647 |
| ПрАТ «Полтавпиво»        | 0,201                       | 0,122 | 0,065 | 0,177 | 0,105 | 0                                 | 0,004 | 0     | 0     | 0,219 | 0,555                             | 0,543 | 0,564 | 0,611 | 0,635 |
| <b>РАЦІОНАЛЬНІСТЬ</b>    |                             |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| ПАТ «САН ІнБев Україна»  | 0,194                       | 0,268 | 0,042 | 0,009 | 0,128 | 0,020                             | 0,057 | 0,063 | 0,031 | 0,026 | 0,170                             | 0,182 | 0,149 | 0,042 | 0,127 |
| ПрАТ «Карлсберг Україна» | 0,025                       | 0,245 | 0,019 | 0,117 | 0,058 | 0                                 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0                                 | 0,010 | 0     | 0,047 | 0     |
| ПрАТ «Оболонь»           | 0,239                       | 0,278 | 0,023 | 0,142 | 0,020 | 0                                 | 0,001 | 0,015 | 0,004 | 0     | 0,129                             | 0     | 0,041 | 0,052 | 0,132 |
| ПАТ «ПБК «Радомишль»     | 0,134                       | 0,021 | 0,258 | 0,013 | 0,008 | 0,341                             | 0,266 | 0,216 | 0,293 | 0,224 | 0,463                             | 0,376 | 0,285 | 0,337 | 0,354 |
| ПрАТ «Полтавпиво»        | 0,012                       | 0,071 | 0,049 | 0,011 | 0,213 | 0                                 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0,090                             | 0,114 | 0,117 | 0     | 0,146 |
| <b>СТАБІЛЬНІСТЬ</b>      |                             |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| ПАТ «САН ІнБев Україна»  | 0,047                       | 0,015 | 0,053 | 0,027 | 0,017 | 0,002                             | 0     | 0     | 0,012 | 0,011 | 0,042                             | 0     | 0,035 | 0,027 | 0,017 |
| ПрАТ «Карлсберг Україна» | 0,006                       | 0,026 | 0,019 | 0     | 0     | 0                                 | 0,010 | 0     | 0     | 0     | 0                                 | 0,012 | 0     | 0     | 0     |
| ПрАТ «Оболонь»           | 0,069                       | 0,084 | 0,088 | 0,004 | 0,015 | 0,031                             | 0,041 | 0,028 | 0,002 | 0,009 | 0,064                             | 0,070 | 0,070 | 0,004 | 0,015 |
| ПАТ «ПБК «Радомишль»     | 0,011                       | 0,019 | 0,022 | 0,006 | 0,001 | 0                                 | 0     | 0,012 | 0,004 | 0     | 0,005                             | 0,004 | 0,004 | 0,006 | 0,000 |
| ПрАТ «Полтавпиво»        | 0,090                       | 0,104 | 0,167 | 0,049 | 0,023 | 0,049                             | 0,063 | 0,111 | 0,034 | 0,012 | 0,085                             | 0,090 | 0,149 | 0,049 | 0,023 |

\*Умовні позначення:  – мінімальні операційні та конкурентні розриви

Попри невисокий рівень придатності основних засобів, що не досягає нормативних показників, політика їх оновлення на досліджуваних підприємствах характеризується оптимальним співвідношенням витрат на придбання нового устаткування та витрат на його ремонти та модернізацію. Це мінімізує як операційні, так і конкурентні розриви за критерієм надійності, за виключенням ПАТ «САН ІнБЕВ Україна», коефіцієнт придатності основних технологічних ліній якого знизився з 0,413 у 2013 р. до 0,29 у 2017 р..

Критерій оптимальності, оцінений у нормативно-еталонному аспекті через відповідність виробничих запасів, незавершеного виробництва встановленим на підприємстві значенням, також свідчить про виваженість управлінських підходів до своєчасного постачання матеріальних ресурсів та забезпечення оптимальності технологічного циклу отримання продукції. З точки зору зовнішнього порівняльного аспекту, безперечним лідером з цієї позиції є ПАТ «САН ІнБЕВ Україна» та ПрАТ «Карлсберг Україна». Значні конкурентні розриви другого рівня ПрАТ «Оболонь», «ПБК «Радомишль» та ПрАТ «Полтавпиво» зумовлені, в першу чергу, перевищенням обсягів запасів, що припадають на 1 Гл. пива. Доцільно відзначити, що

перевищення виробничих запасів ПрАТ «Оболонь» зумовлене наявністю власного солодового заводу, що з одного боку мінімізує залежність від зовнішніх постачальників цієї сировини, з іншого, – перевищує середньогалузевий показник запасів на 1 Гл. пива.

Пояснення значних конкурентних розривів другого рівня для ПАТ «ПБК «Радомишль» та ПрАТ «Полтавпиво» (критерій оптимальності) лежить у площині зміни продуктового портфелю у бік крафтових та елітних сортів пива на основі унікальної рецептури, що вимагає використання якісних інгредієнтів, які мають вищу вартість. Виробництво пива складається з наступних процесів: очищення, сортування солоду і ячменю; подрібнення зернопродуктів; отримання пивного суслу через затирання і оцукрення, затор, фільтрування, кип'ятіння з хмелем, відділення від хмельової дробини, освітлення суслу та його охолодження; підготовку дріжджів; зброджування пивного суслу; доброджування і дозрівання пива; фільтрування пива; розлив готового пива в пляшки, іншу тару [8, с. 44]. Саме орієнтація на пиво преміум-сегменту визначає також значні конкурентні розриви цих компаній і за критерієм оперативності: тривалість виробничого циклу та трудомісткість виготовлення цієї продукції

більша, ніж пива економ сегменту, на який переважно орієнтовані лідери за цим критерієм (ПАТ «САН ІнБев Україна» та ПрАТ «Карлсберг Україна»).

Статистичні дані за критерієм раціональності, що визначені на основі матеріало-, енергомісткості продукції та обсягу логістичних витрат, дозволяють констатувати мінімальний рівень розривів та, відповідно, високий рівень управління створенням умов для раціонального використання матеріальних ресурсів. Це зумовлене постійною орієнтацією керівництва досліджуваних підприємств на впровадження енергозберігаючих технологій, масштабне застосування технологій комплексної переробки сировини в напрямку скорочення твердих відходів, викидів вуглекислого газу і раціонального використання водних ресурсів. Так, лише у 2016 р. ПрАТ «Карлсберг Україна» вдалося досягти значного зниження витрат природного газу за рахунок нарощення частки біогазу у структурі енерговитрат. В цілому компанія інвестувала у розвиток виробництва у цей період близько 244 млн. грн. У ПрАТ «Оболонь» також було встановлене енергозберігаюче обладнання, що дозволило, починаючи з 2014 р., скоротити споживання природного газу на 27 %, води – на 23 %, пари – на 20 %, електроенергії – на 30 %, викидів у атмосферу – на 19 %.

Припустимі конкурентні розриви першого та другого рівня характерні для ПАТ «ПБК «Радомишль», що зумовлено найвищим рівнем матеріало- та енергомісткості продукції серед досліджуваних підприємств. Як було зазначено вище, поясненням цього може слугувати вага частка продукції преміум-сегменту та, як наслідок, використання високоякісної сировини з вищими ціновими параметрами. Зростання закупівельних логістичних витрат у значному ступені зумовлено складними умовами постачання зернових вантажів внаслідок їх крижкості та швидкої втрати якісних характеристик у несприятливих умовах; високим рівнем залежності від сезонних факторів.

Основними матеріальними ресурсами для виробництва пива є: солод, ячмінь, хміль, упакування, пляшки, банки, ПЕТ-преформи. Для досліджуваних підприємств характерний високий рівень стабільності партнерських зв'язків з постачальниками цих ресурсів, для яких цінність пивоварних компаній визначається значними масштабами виробництва та, відповідно, перманентністю високого рівня ресурсного попиту. Ефект пролонгованої раціональності співпраці постачальників сировини з національними та регіональними лідерами пивного ринку дозволяють нівелювати дефіцит пивоварного ячменю, солоду та хмелю та забезпечити стабільність їх постачання у відповідності зі сформованою виробничою програмою. Варто зазначити, що ці види матеріальних ресурсів є ключовими та технологічно важливими видами сировини, заміна яких неможлива без зниження якісних параметрів продукції.

Узагальнюючи результати діагностування стану управління операційною ефективністю пивоварних підприємств за аналітичною проекцією «Рівень операційної досконалості», варто відзначити мінімальний рівень як операційних, так і конкурентних розривів, що зумовлено наступним:

- високим рівнем виробничих можливостей, які дозволяють розширювати асортиментний набір та диверсифікувати продуктивний портфель за ціновими сегментами, сортами, ємністю та видами тари, поєднуючі як національні торгові марки, так і міжнародні бренди;

- наявністю досконалої системи підвищення кваліфікації працівників, передачі досвіду;

- значним продуктивним досвідом використання інструментарію ощадливого виробництва та стандартизації бізнес-процесів, використання автоматизованих систем управління бізнес-процесами та планування матеріальних ресурсів, розвитком єдиного корпоративного комунікаційного простору.

Оцінювання стану управління операційною ефективністю за аналітичною проекцією «Результати операційної діяльності» здійснено, як зазначалося вище, на основі показників прибутковості (табл. 2), доходності та продуктивності (табл. 4).

Статистичні дані дозволяють відзначити, що попри зростання середньореалізаційних цін на пиво, розширення асортименту новими ліцензійними пивними брендами, впровадженням маркетингових новацій стимулювання попиту, коефіцієнт доходності поточних витрат має негативну динаміку. Більшість витрат на пивоварних підприємствах не підконтрольні менеджменту, зокрема, ціни на основні матеріальні ресурси (солод, хміль). Особливої уваги заслуговує ключовий ресурс – артезіанська вода, добування якої здійснюється на досліджуваних підприємствах за допомогою високотехнологічного комп'ютеризованого обладнання, завдяки якому ведеться не тільки кількісний, а й якісний облік. Забезпеченість свердловинами води не потребує сплати послуг постачальника, однак, не мінімізує збільшення витрат внаслідок постійного зростання збору спец водокористування. Значна частка постійних витрат у їх загальній структурі, зумовлена специфікою виробництва пива та необхідністю перманентної підтримки основних параметрів технологічного процесу, визначає низький рівень безпеки операційної діяльності досліджуваних компаній. Так, на середніх підприємствах на кінець 2017 р., обсяг реалізації лише на 11-15 % перевищує беззбитковий, а ПАТ «САН ІнБев Україна» та ПрАТ «Оболонь» взагалі працюють у зоні збитку. Високий рівень безпеки операційної діяльності з позитивною тенденцією до зростання характерний для ПрАТ «Карлсберг Україна».

Інтегровані показники, що кількісно характеризують критерії доходності, продуктивності та прибутковості досліджуваних підприємств, систематизовано у табл. 5.

Результати операційної діяльності у значному ступені визначаються швидкістю реагування компаній на зміни середовища господарювання та своєчасною відмовою від попередніх формул успіху. Так, розширюючи асортимент торгових марок (ТМ), компанії традиційно фокусуються на ТМ, що користувалися найбільшим попитом у минулому: наприклад, ПАТ «САН ІнБев Україна» на ТМ «Чернігівське», ПАТ «Карсберг Україна» на ТМ «Львівське».

Таблиця 4


Показники доходності та продуктивності пивоварних підприємств у 2013-2017 рр. [розраховано автором]

| Підприємство             | Роки  |       |       |       |       | Роки                                      |        |        |        |        |
|--------------------------|---|-------|-------|-------|-------|---|--------|--------|--------|--------|
|                          | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2013                                      | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
| <b>ДОХОДНІСТЬ</b>        |   |       |       |       |       |   |        |        |        |        |
|                          | Коефіцієнт доходності поточних витрат       |       |       |       |       | Коефіцієнт безпеки операційної діяльності |        |        |        |        |
| ПАТ «САН ІнБев Україна»  | 0,949                                       | 0,924 | 0,918 | 1,029 | 0,936 | -0,146                                    | -0,234 | -0,286 | 0,067  | -0,202 |
| ПрАТ «Карлсберг Україна» | 1,248                                       | 1,179 | 1,151 | 1,215 | 1,239 | 0,399                                     | 0,326  | 0,319  | 0,389  | 0,412  |
| ПрАТ «Оболонь»           | 1,114                                       | 1,041 | 1,066 | 1,029 | 0,998 | 0,239                                     | 0,094  | 0,157  | 0,074  | -0,006 |
| ПАТ «ПБК «Радомишль»     | 1,092                                       | 1,204 | 1,053 | 1,038 | 1,056 | 0,222                                     | 0,470  | 0,138  | 0,107  | 0,154  |
| ПрАТ «Полтавпиво»        | 1,150                                       | 1,168 | 1,152 | 1,033 | 1,040 | 0,023                                     | 0,356  | 0,392  | 0,375  | 0,113  |
| <b>ПРОДУКТИВНІСТЬ</b>    |   |       |       |       |       |   |        |        |        |        |
|                          | Продуктивність операційних активів, грн/грн |       |       |       |       | Продуктивність праці, тис. грн/особу      |        |        |        |        |
| ПАТ «САН ІнБев Україна»  | 1,40  | 1,36  | 1,51  | 1,66  | 1,59  | 1427,7                                    | 1429,8 | 1800,5 | 2210,3 | 2363,1 |
| ПрАТ «Карлсберг Україна» | 1,44  | 1,42  | 1,81  | 1,97  | 2,16  | 1984,7                                    | 2044,8 | 2934,1 | 3421,1 | 4126,3 |
| ПрАТ «Оболонь»           | 1,25  | 1,24  | 1,31  | 0,84  | 0,79  | 725,2                                     | 958,2  | 1141,0 | 1306,0 | 1907,5 |
| ПАТ «ПБК «Радомишль»     | 0,81  | 0,95  | 1,18  | 1,48  | 1,62  | 1179,3                                    | 1539,0 | 2059,9 | 2778,6 | 3336,3 |
| ПрАТ «Полтавпиво»        | 1,11  | 1,38  | 2,13  | 1,76  | 1,68  | 412,9                                     | 579,4  | 825,1  | 818,3  | 948,9  |

Таблиця 5

Показники стану управління операційною ефективністю пивоварних підприємств за аналітичною проєкцією «Результати операційної діяльності» [розраховано автором]

| Підприємство             | Нормативно-еталонний аспект |       |       |       |       | Галузевий аспект                  |       |       |       |       | Бенчмаркінговий аспект            |       |       |       |       |
|--------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                          | операційний розрив          |       |       |       |       | конкурентний розрив першого рівня |       |       |       |       | конкурентний розрив другого рівня |       |       |       |       |
|                          | 2013                        | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2013                              | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2013                              | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
| <b>ДОХОДНІСТЬ</b>        |                             |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| ПАТ «САН ІнБев Україна»  | 0,587                       | 0,726 | 0,145 | 0     | 0,839 | 1,000                             | 1,000 | 1,000 | 0,479 | 1,000 | 1,000                             | 1,000 | 1,000 | 0,625 | 1,000 |
| ПрАТ «Карлсберг Україна» | 0                           | 0,962 | 0,065 | 0     | 0     | 0                                 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0                                 | 0,221 | 0,131 | 0     | 0     |
| ПрАТ «Оболонь»           | 0,636                       | 0,605 | 0     | 0,788 | 0,164 | 0                                 | 0,392 | 0,001 | 0,455 | 0,716 | 0,313                             | 0,601 | 0,442 | 0,613 | 1,000 |
| ПАТ «ПБК «Радомишль»     | 0                           | 0     | 0,540 | 0,084 | 0     | 0,005                             | 0     | 0,033 | 0,339 | 0     | 0,348                             | 0     | 0,479 | 0,551 | 0,483 |
| ПрАТ «Полтавпиво»        | 0                           | 0     | 0,056 | 0,781 | 0     | 0,591                             | 0     | 0     | 0,010 | 0,004 | 0,683                             | 0,179 | 0     | 0,070 | 0,556 |
| <b>ПРОДУКТИВНІСТЬ</b>    |                             |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| ПАТ «САН ІнБев Україна»  | 0,790                       | 0,014 | 0     | 0     | 0,602 | 0                                 | 0     | 0,039 | 0     | 0,014 | 0,078                             | 0,094 | 0,190 | 0,197 | 0,297 |
| ПрАТ «Карлсберг Україна» | 0                           | 0,758 | 0     | 0     | 0     | 0                                 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0                                 | 0     | 0     | 0     | 0     |
| ПрАТ «Оболонь»           | 0,898                       | 0,032 | 0     | 0,753 | 0,289 | 0,073                             | 0,073 | 0,210 | 0,440 | 0,447 | 0,232                             | 0,208 | 0,310 | 0,583 | 0,615 |
| ПАТ «ПБК «Радомишль»     | 0                           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0,261                             | 0,202 | 0,206 | 0,032 | 0     | 0,431                             | 0,314 | 0,296 | 0,237 | 0,238 |
| ПрАТ «Полтавпиво»        | 0                           | 0     | 0     | 0,648 | 0,333 | 0,189                             | 0,112 | 0,106 | 0,122 | 0,125 | 0,342                             | 0,166 | 0,024 | 0,237 | 0,332 |
| <b>ПРИБУТКОВІСТЬ</b>     |                             |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |                                   |       |       |       |       |
| ПАТ «САН ІнБев Україна»  | 0,970                       | 0,920 | 0,696 | 0     | 0,963 | 1,000                             | 1,000 | 1,000 | 0,513 | 1,000 | 1,000                             | 0,928 | 1,000 | 0,846 | 1,000 |
| ПрАТ «Карлсберг Україна» | 0                           | 0,874 | 0,356 | 0     | 0     | 0                                 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0                                 | 0     | 0,066 | 0     | 0     |
| ПрАТ «Оболонь»           | 0,913                       | 0,797 | 0     | 0,806 | 0,678 | 0,103                             | 0,196 | 0,184 | 0,582 | 0,400 | 0,545                             | 0,719 | 0,623 | 0,892 | 1,000 |
| ПАТ «ПБК «Радомишль»     | 0                           | 0     | 0,674 | 0     | 0     | 0,250                             | 0     | 0,281 | 0,470 | 0     | 0,683                             | 0,029 | 0,709 | 0,832 | 0,778 |
| ПрАТ «Полтавпиво»        | 0                           | 0     | 0,155 | 0,878 | 0     | 0                                 | 0     | 0     | 0,510 | 0,241 | 0,434                             | 0,067 | 0     | 0,845 | 0,836 |

Умовні позначення:  – мінімальні операційні та конкурентні розриви

При цьому, стрімке скорочення ключових ТМ цих компаній позначилося на різному рівні управлінського реагування. У ПАТ «САН ІнБев Україна» не були реалізовані потенційні резерви підвищення результатів операційної діяльності, що виникли внаслідок злиття активів компаній *AB InBev* і *Efes*, а саме: внаслідок воєнних дій на Донбасі, продукція *Efes* зникла з роздрібною мережі, при цьому компанія мала розвинені бренди («Білий медвідь», «Золота Бочка», «Velkororovickiy Kozel»), які вже могли увійти до портфелю об'єднаної компанії та компенсувати збитковий продуктивний портфель ПАТ «САН ІнБев Україна».

Натомість, падіння попиту на економічні сорти ТМ «Львівське» керівництво ПАТ «Карсберг Україна», як зазначалося вище, компенсувало запуском саббренда *Robert Dorms* на межі сереньоцінового та преміального сегментів, перепозиціонуванням бренду *Carlsberg* з суперпреміального сегменту у середньоціновий та розвитком нового бренду *Seth & Riley's - Garage*. У ПАТ «ПБК «Радомишль» були використані потенційні резерви розширення продуктового портфелю за рахунок виробництва за ліцензією пива *Heineken* та запуску бренду *Krusovice*. За півтора року бренд *Heineken* зайняв 1 % вітчизняного ринку та за-

безпечив компанії найбільші темпи приросту чистого доходу навіть у періоди несприятливої ринкової кон'юнктури.

Підсумкові показники стану управління операційною ефективністю пивоварних підприємств систематизовано у табл. 6.

У ретроспективі (до 2012 р.) лідируючі позиції на вітчизняному пивному ринку утримував ПАТ «САН ІнБев Україна», але підприємство втратило ці позиції


та протягом 2013-2017 рр. мало найнижчі результати операційної діяльності на фоні високого рівня операційної досконалості. Найвищий рівень управління операційною ефективністю характерний для ПрАТ «Карлсберг Україна», що зумовлено швидким реагуванням на зміну умов середовища господарювання та сфокусованістю керівництва на акумулюванні ресурсів з високим рівнем стратегічного статусу: іміджевих, репутаційних.

Таблиця 6

**Показники стану управління операційною ефективністю пивоварних підприємств у 2013-2017 рр.**

[розраховано автором]

| Підприємство                             | Аналітичні проєкції               |       |       |       |       |                                     |       |       |       |       |
|--|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|  | «Рівень операційної досконалості» |       |       |       |       | «Результати операційної діяльності» |       |       |       |       |
|  | 2013                              | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2013                                | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
| <b>Операційний розрив</b>                |                                   |       |       |       |       |                                     |       |       |       |       |
| ПАТ «САН ІнБев Україна»                  | 0,125                             | 0,205 | 0,114 | 0,126 | 0,173 | 0,857                               | 0,700 | 0,446 | 0     | 0,866 |
| ПрАТ «Карлсберг Україна»                 | 0,088                             | 0,146 | 0,126 | 0,135 | 0,085 | 0                                   | 0,868 | 0,226 | 0     | 0     |
| ПрАТ «Оболонь»                           | 0,145                             | 0,179 | 0,135 | 0,108 | 0,082 | 0,855                               | 0,606 | 0     | 0,792 | 0,497 |
| ПАТ «ПБК «Радомишль»                     | 0,118                             | 0,055 | 0,163 | 0,073 | 0,070 | 0                                   | 0     | 0,513 | 0,616 | 0     |
| ПрАТ «Полтавпиво»                        | 0,134                             | 0,142 | 0,120 | 0,129 | 0,172 | 0                                   | 0     | 0,104 | 0,813 | 0,067 |
| <b>Конкурентний розрив першого рівня</b> |                                   |       |       |       |       |                                     |       |       |       |       |
| ПАТ «САН ІнБев Україна»                  | 0,032                             | 0,050 | 0,032 | 0,028 | 0,054 | 0,800                               | 0,800 | 0,808 | 0,404 | 0,803 |
| ПрАТ «Карлсберг Україна»                 | 0                                 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0                                   | 0     | 0     | 0     | 0     |
| ПрАТ «Оболонь»                           | 0,121                             | 0,122 | 0,106 | 0,089 | 0,100 | 0,077                               | 0,211 | 0,152 | 0,529 | 0,472 |
| ПАТ «ПБК «Радомишль»                     | 0,256                             | 0,197 | 0,167 | 0,120 | 0,151 | 0,203                               | 0,040 | 0,216 | 0,356 | 0     |
| ПрАТ «Полтавпиво»                        | 0,052                             | 0,050 | 0,002 | 0     | 0,123 | 0,156                               | 0,022 | 0,021 | 0,332 | 0,171 |
| <b>Конкурентний розрив другого рівня</b> |                                   |       |       |       |       |                                     |       |       |       |       |
| ПАТ «САН ІнБев Україна»                  | 0,115                             | 0,094 | 0     | 0     | 0,066 | 0,816                               | 0,732 | 0,833 | 0,672 | 0,859 |
| ПрАТ «Карлсберг Україна»                 | 0                                 | 0     | 0,142 | 0,214 | 0     | 0                                   | 0     | 0     | 0     | 0     |
| ПрАТ «Оболонь»                           | 0,325                             | 0,246 | 0,215 | 0,217 | 0,246 | 0,436                               | 0,549 | 0,520 | 0,774 | 0,923 |
| ПАТ «ПБК «Радомишль»                     | 0,370                             | 0,306 | 0,287 | 0,311 | 0,301 | 0,566                               | 0,037 | 0,575 | 0,657 | 0,611 |
| ПрАТ «Полтавпиво»                        | 0,296                             | 0,282 | 0,179 | 0,196 | 0,291 | 0,465                               | 0,065 | 0,000 | 0,568 | 0,679 |

Умовні позначення:  – мінімальні операційні та конкурентні розриви

**ВИСНОВКИ**

Контент-аналіз публікацій дозволив науково впорядкувати методичний базис оцінювання операційної ефективності на основі виокремлення: підходів (ресурсний, витратний, цільовий, системний, багатопараметричний), локалізованості фокусу оцінки (процесна, продуктова, організаційна, ланцюгово-вартісна), аналітичних параметрів (фінансово-економічні, ресурсні, часові, ринкові, якісні, вартісні, соціально-екологічні), відповідних показників та метрик їх оцінювання. Обґрунтовано, що системний підхід до оцінювання стану управління операційною ефективністю повинен ґрунтуватися на двох аналітичних проєкціях «Рівень операційної досконалості», «Результати операційної діяльності», в рамках яких формується сукупність показників відповідно до виду економічної діяльності підприємства.

Апробація пропонованого методичного підходу на пивоварних підприємствах України підтвердила високий рівень інформаційної цінності отриманих результатів. Його використання дозволило емпірично під-

твердити теоретичні положення, аргументовані автором [9, с. 39], що високий рівень операційної досконалості та його підвищення на основі внутрішніх (наявних) резервів підприємства є обов'язковою, але недостатньою умовою забезпечення високих результатів операційної діяльності підприємства, що актуалізує необхідність перманентного пошуку потенційних резервів бізнес-середовища.

**Список використаних джерел**

1. Осокіна А.В. Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства / А.В. Осокіна, Ю.М. Чичкан-Хліпівка // Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління. – № 1 (6). – 2015. – С. 46-56.
2. Лобов С.П. Сучасні концепції економічної ефективності діяльності та ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / С. П. Лобов // Ефективна економіка. – 2015. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4011>
3. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Д.О. Саричев //

Стратегія економічного розвитку України. – 2012. – № 30. – С. 136-143.

4. Международная консалтинговая компания SCM CONSULT GLOBAL [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://scmconsult.ru/service/operational\\_consulting/operational\\_efficiency/](http://scmconsult.ru/service/operational_consulting/operational_efficiency/)

5. Консультационная компания ПАКК [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pacc.ru/services/usl2>

6. Компания SBS Consulting [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sbs-consulting.ru/services/operatsionnaya-effektivnost/>

7. Міжнародна консалтингова асоціація KPMG

International Cooperative [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://home.kpmg.com/ru/ru/home/services/advisory/management-consulting/operational-excellence.html>

8. Вигівська І.М. Проблемні питання бухгалтерського обліку і контролю незавершеного виробництва пивоварних підприємств / І.М. Вигівська // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер.: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. – 2015. – Вип. 2. – С. 38-49.

9. Никифорчин М.Д. Інтегрований підхід до управління операційною ефективністю підприємства // Економіка, Фінанси. Право. – 2017. – № 12/5. – С. 36-43.