

Міністерство освіти і науки України  
 Національний технічний університет  
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

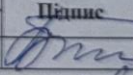
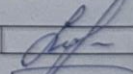
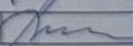
**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
 кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Третяка Микити Валерійовича

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

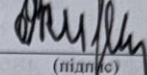
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері операційного менеджменту підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Богач К.С.	88	добре	
Рецензент	<u>Коваленко І.В.</u>	88	добре	
Нормоконтролер	Богач К.С.	80	добре	

Дніпро  
 2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студенту Третяку М.В. академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері операційного менеджменту підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи ефективного операційного менеджменту підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ПрАТ «Струмок»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Управлінські рішення щодо підвищення ефективності у сфері операційного менеджменту ПрАТ «Струмок»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

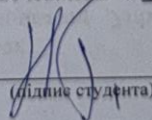
  
(підпис керівника)

Богач К.С.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 11 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)

Третяк М.В.

**РЕФЕРАТ**

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-21-1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Третяка Микити Валерійовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері операційного менеджменту підприємства

**КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.**

Структура роботи: 62 сторінки комп'ютерного тексту; 8 рисунків; 6 таблиць; 22 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління інноваційним розвитком ПрАТ «Струмок».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи забезпечення ефективного операційного менеджменту підприємства; наведено загальну характеристику ПрАТ «Струмок»; досліджено можливість впровадження цифрових в діяльності підприємства; надано рекомендації щодо підвищення інноваційності операційної діяльності; розраховано економічну ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності операційного менеджменту ПрАТ «Струмок».

Методи дослідження – метод теоретичного узагальнення і порівняння, структурно - системний підхід, методи статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на вітчизняних промислових підприємствах.

Сфера застосування – запропоновано впровадження у виробництво ПрАТ «Струмок» нової технологічної лінії, що дозволить знизити матеріалоємність і енергоємність виробництва, такими чином отримати додатковий прибуток при реалізації продукції.

Значимість роботи – запропоновані управлінські рішення можуть бути використаними на інших підприємствах.

**ABSTRACT**

Qualification thesis for bachelor degree  
students of the group 073-21-1  
NTU Dnipro Polytechnic  
Tretiak Mykyta

on the topic: Substantiation of managerial decisions in the field of operational management of an enterprise

KEY WORDS: OPERATIONAL MANAGEMENT SALES LOGISTICS, ENTERPRISE, MANAGEMENT DECISION, EFFICIENCY.

Structure of the work: 62 pages of computer text; 8 drawings; 6 tables; 22 reference source.

The object of development is the process of managing the innovative development of PJSC "Strumok".

The purpose of the work - theoretical justification and development of solutions to improve the efficiency of innovation management of the enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of ensuring effective operational management of an enterprise are considered; a general description of PJSC "Strumok" is provided; the possibility of introducing digital technologies into the enterprise's activities is investigated; recommendations are given on how to increase the innovativeness of operational activities; the economic efficiency of the proposed measures to improve the effectiveness of operational management at PJSC "Strumok" is calculated.

Research methods - the method of theoretical generalization and comparison, structural - system approach, methods of statistical analysis, economic analysis, graphical interpretation, comparison, generalization.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use at domestic industrial enterprises.

Scope - the introduction of a new technological line into the production of PJSC "Strumok" is proposed, which will reduce the material and energy consumption of production, thus obtaining additional profit from the sale of products.

Significance of work - the proposed management solutions can be used in other companies.

## ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні основи ефективного операційного менеджменту підприємства.....	6
1.1 Основні аспекти та особливості операційної діяльності підприємства .....	6
1.2 Складові операційної діяльності підприємств.....	13
2 Аналіз діяльності ПрАТ «СТРУМОК».....	20
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	20
2.2 Аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану ПрАТ «Струмок» .....	20
2.3 Аналіз операційної діяльності підприємства.....	30
3 Впровадження управлінських рішень щодо удосконалення операційної діяльності ПрАТ «СТРУМОК» .....	36
3.1 Обґрунтування необхідності посилення операційної діяльності підприємства.....	36
3.2 Впровадження удосконаленої системи операційної діяльності підприємства внаслідок посилення цифровізації.....	50
Висновки.....	56
Перелік джерел посилання.....	59

## ВСТУП

Актуальність теми. Операційний менеджмент — це система реалізації управлінських рішень щодо розробки, планування, проектування, контролю, забезпечення та організації виробничих систем підприємства. Операційний менеджмент полягає в ефективному і раціональному управлінні будь-якими операціями. Ступінь участі в них фізичних товарів, за великим рахунком, не важливий. Також зараз існує проблема переходу від малого бізнесу до середнього. Існує багато зарубіжних праць, але всі шляхи вирішення проблеми, які вони пропонують, не підходять для малого бізнесу. Потреба у визначенні шляхів переходу, виявленні проблем на шляху до нього, трансформація системи операційного менеджменту для досягнення результатів, зумовлюють актуальність даної теми.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності операційного менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи забезпечення ефективного операційного менеджменту підприємства;
- виконати аналіз діяльності ПрАТ «СТРУМОК»;
- обґрунтувати рішення щодо підвищення ефективності операційного менеджменту ПрАТ «СТРУМОК».

Об'єкт розроблення – процес управління операційним розвитком ПрАТ «СТРУМОК».

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності операційного менеджменту ПрАТ «СТРУМОК».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та

критичного аналізу, методи економіко-статистичного й економічного аналізу, графічний метод та інші.

Практична значущість. Запропоновані в роботі управлінські рішення можуть бути доведені до рівня конкретних рекомендацій та практичних розробок і використані у діяльності ПрАТ «СТРУМОК» та підприємств інших галузей.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Основні аспекти та особливості операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність підприємства визначає його основну функціональну спрямованість та характеризує щоденну господарську активність, що забезпечує безперервний процес виробництва продукції або надання послуг. Ця діяльність формує ключові джерела доходу, забезпечує задоволення потреб споживачів і створює основу для довгострокового розвитку організації. Як зазначає Г.І. Капінос [10], операційна діяльність являє собою комплекс процесів перетворення вхідних ресурсів у кінцеву продукцію або послугу, що створює споживчу цінність. Н.М. Любенко [11] підкреслює, що основні процеси підприємства — виробництво, збут та надання послуг — формують фундамент його операційної діяльності і забезпечують реалізацію статутних цілей.

Операційна діяльність підприємства поділяється на прямі та допоміжні процеси. Прямі процеси включають:

- закупівлю та облік сировини та матеріалів;
- виробничий цикл із контролем технологічних процесів;
- організацію системи контролю якості продукції;
- логістику готової продукції;
- взаємодію з кінцевими споживачами.

Допоміжні процеси охоплюють:

- управління оборотними активами;
- операційну оренду та експлуатацію активів;
- валютні операції та операції з дебіторською заборгованістю;
- планування і контроль витрат на підтримку безперервного функціонування основних процесів.

Таким чином, операційна діяльність охоплює весь ланцюг доданої вартості — від надходження матеріалів до реалізації готової продукції на ринку.

Операційна діяльність є основним генератором фінансових потоків підприємства. Вона визначає:

- валовий та операційний прибуток, які формуються за рахунок основної діяльності;
- чистий грошовий потік, що використовується для покриття інвестиційних та фінансових витрат;
- ефективність використання оборотних і необоротних активів, що впливає на рентабельність і ліквідність організації.

Процес оцінки результатів операційної діяльності включає три ключові етапи [26]:

1. Розрахунок чистого доходу від реалізації — коригування доходів на непрямі податки, податкові пільги та інші вирахування.
2. Визначення валового прибутку — шляхом віднімання собівартості реалізованої продукції від доходів.
3. Коригування операційного результату — включає додаткові доходи та витрати, пов'язані з операційною орендою, валютними різницями, штрафами, пенями та іншими видами операцій.

Чистий прибуток підлягає розподілу відповідно до стратегічних цілей підприємства, що дозволяє збалансувати інтереси всіх учасників виробничого процесу і впливає на ефективність бізнесу.

Операційна діяльність формує основний грошовий потік підприємства, який складається з:

- надходжень від реалізації продукції та послуг;
- витрат на закупівлю сировини та матеріалів;
- витрат на оплату праці персоналу;
- витрат на комунальні послуги, транспорт та логістику;
- витрат на податки та обов'язкові збори.

Ефективне управління грошовими потоками дозволяє підприємству підтримувати фінансову стійкість, забезпечувати своєчасну виплату заробітної плати, виконувати інвестиційні та фінансові зобов'язання. Для цього використовують такі інструменти, як планування руху грошових коштів, аналіз фінансових коефіцієнтів, контроль дебіторської заборгованості та оптимізація запасів.

Ефективне управління операційною діяльністю передбачає оптимізацію використання основних ресурсів: людських, матеріальних, фінансових та технологічних. Взаємозамінність факторів виробництва дозволяє забезпечити гнучкість виробничих процесів та підвищити продуктивність без збільшення обсягу виробництва. Для цього підприємство застосовує:

- системи мотивації та стимулювання персоналу;
- автоматизовані системи обліку та контролю виробничих процесів;
- аналітичні моделі планування витрат та ресурсів;
- інтегровані підходи до управління бізнес-процесами.

Управління ефективністю операційної діяльності включає стратегічний, поточний та оперативний рівні, що дозволяє забезпечити координацію довгострокових цілей з щоденними операційними завданнями. На стратегічному рівні визначаються ключові показники конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Поточний рівень передбачає контроль виконання планових завдань, а оперативний — регулювання процесів у реальному часі.

Управління ефективністю операційної діяльності базується на принципах [15]:

1. Науковість — застосування методів та інструментів, перевірених експериментально та аналітично.
2. Динамічність — адаптація до змін зовнішнього середовища, технологій та ринкових умов.
3. Системність — розгляд підприємства як цілісної взаємозалежної системи.

4. Економічність — забезпечення оптимального співвідношення витрат та отриманих результатів.

5. Синергія — досягнення додаткового ефекту від інтеграції процесів.

6. Орієнтація на життєвий цикл підприємства — диференціація цілей та методів управління відповідно до фаз розвитку організації.

Максимізація вартості операційної діяльності безпосередньо впливає на ринкову цінність підприємства, оскільки основна частина його ринкової оцінки формується за рахунок майбутніх грошових потоків, що генеруються операційними процесами. Рисунок 1.1 ілюструє взаємозв'язок ресурсів, компетенцій, бізнес-процесів та стейкхолдерів у формуванні цінності підприємства.



Рис. 1.1 - Процес і фактори формування цінності підприємства [3]

Для наочності можна розглянути приклад операційної діяльності роздрібного магазину одягу:

- закупівля тканини та матеріалів у постачальників;
- оплата праці дизайнерів, швачок та менеджерів;
- виробництво одягу та контроль якості;
- транспортування готової продукції до торгових точок;
- продаж продукції та облік доходів;
- сплата податків, оренди, страхових платежів;
- управління дебіторською заборгованістю та штрафними санкціями.

Цей приклад демонструє, що операційна діяльність включає всі аспекти виробничого циклу та є основним генератором фінансових і нефінансових результатів підприємства.

Отже, управління ефективністю операційної діяльності можна розглядати як неперервний цикл, що охоплює різні етапи і рівні в організації. Він включає в себе аналіз поточного стану операцій, визначення ключових показників продуктивності та якості, розробку стратегій удосконалення, впровадження покращень, моніторинг результатів і зворотний зв'язок для коригування стратегій. Цей процес базується на застосуванні спеціальних методів, організаційному навчанні та розвитку відносин з усіма зацікавленими сторонами (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Характеристика елементів системи управління ефективністю операційної діяльності

Елементи системи	Характеристика елементів
1	2
Принципи управління	науковості, динамічності, системності, економічності, синергії, орієнтації на стадію життєвого циклу
Мета управління	Покращення результативності операційної діяльності з метою підвищення цінності підприємства.

## Продовження таблиці 1.1.

1	2
Задачі управління	Покращення ефективності використання операційного персоналу; Підвищення ефективності використання операційних активів (оборотних і необоротних); Покращення ефективності бізнес-процесів операційної діяльності; Оптимізація операційних витрат підприємства; Максимізація операційного прибутку при зазначеному рівні операційного ризику; Оптимізація відносин зі стейкхолдерами операційної діяльності; Максимізація потенціалу операційної діяльності підприємства; Підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позиції на ринку; Покращення якості продукції та послуг.
Рівні управління	- стратегічний; - поточний; - оперативний.
Об'єкти управління	рівень конкурентоспроможності підприємства, потенціал операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами операційної діяльності; якість продукції; ресурси, бізнес-процеси, результати операційної діяльності
Суб'єкти управління	власники підприємства, директор, комерційний директор, керівник планово-економічного відділу, керівник відділу персоналу, керівник відділу маркетингу (стратегічний рівень управління); економіст, фахівець з закупівельної діяльності, фахівець комерційного відділу, завідувач складом, завідувачі відділами та секціями

Управління ефективністю операційної діяльності базується на кількох принципах:

1. Науковості, передбачає, що в управлінні повинні застосовуватися методи, які ґрунтуються на наукових дослідженнях та обґрунтуваннях. Це означає, що прийняття рішень та розробка стратегій мають базуватися на

об'єктивних даних, зібраних, проаналізованих та перевірених за допомогою наукових методів. Використання наукових підходів управління дозволяє зменшити ступінь неочевидності та підвищити об'єктивність прийнятих рішень. Крім того, цей принцип покликаний забезпечити постійний пошук оптимальних та ефективних методів управління, які відповідали б сучасним вимогам та умовам діяльності підприємства [13].

2. Динамічності, передбачає, що управлінські рішення повинні адаптуватися до постійних змін у зовнішньому середовищі, в якому діє підприємство. Це означає, що менеджмент повинен бути готовий реагувати на нові тенденції, технологічні зміни, зміни у споживчих уподобаннях, законодавстві та інші фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

3. Системності, передбачає розуміння підприємства як системи, в якій кожен елемент взаємозв'язаний з іншими елементами, і враховує цілісність цієї системи при прийнятті рішень. Це означає, що ефективне управління передбачає розгляд підприємства як комплексної системи, де кожен внутрішній та зовнішній елемент взаємодіє один з одним.

4. Економічності, означає, що прийняття рішень повинно забезпечувати оптимальне співвідношення між витратами на їх впровадження та отриманими користями або ефектами.

Економічність управління полягає у тому, щоб ефективно використовувати ресурси підприємства (грошові, людські, матеріальні тощо) з метою досягнення максимального результату.

5. Синергії, що враховує можливість отримання додаткового ефекту від комбінації окремих напрямів операційної діяльності та її розвитку. Нарешті, принцип орієнтації на стадію життєвого циклу визначає можливість та необхідність диференціації цілей та методів управління відповідно до фаз життєвого циклу підприємства [15].

Управління операційною діяльністю ставить собі на меті максимізацію його вартості. Оскільки ринкова вартість підприємства визначається майбутніми вільними грошовими потоками, значна частина яких генерується операційною діяльністю, то локальна мета управління ефективністю операційної діяльності полягає у підвищенні (максимізації) рівня операційного прибутку до відшкодування фінансових витрат та амортизації.

## 1.2 Складові операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність підприємства виступає центральним компонентом його господарської системи та визначає здатність організації ефективно перетворювати ресурси на кінцеві продукти або послуги, що мають економічну та соціальну цінність. Основою управління операційною діяльністю є операційний менеджмент, який спрямований на забезпечення раціонального функціонування всіх складових операційної системи та оптимізацію процесів виробництва, ресурсного забезпечення і контролю.

Операційна система підприємства являє собою складну багаторівневу структуру, яка інтегрує людські, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси в єдиний процес, спрямований на створення доданої вартості. У класичній моделі операційна система складається з трьох взаємопов'язаних підсистем:

Переробна підсистема — безпосередньо забезпечує виробничий або сервісний процес;

Підсистема забезпечення — гарантує ресурсну, технічну та інформаційну підтримку;

Підсистема планування та контролю — координує, регулює та оптимізує діяльність системи, враховуючи внутрішнє та зовнішнє середовище [11, 19].

Переробна підсистема. Переробна підсистема становить ядро операційної системи і відповідає за трансформацію вхідних ресурсів у готові продукти або послуги. Цей процес включає застосування технологій, обладнання, інструментів і кваліфікованої праці. Ключові характеристики переробної підсистеми:

Технологічна структура: включає сукупність технологічних операцій, послідовність їх виконання та взаємозв'язок із виробничими ресурсами.

Людський капітал: персонал, що володіє необхідними навичками, компетенціями та знаннями для реалізації виробничих процесів.

Матеріальні та технічні ресурси: обладнання, інструменти, робочі станції та інфраструктура виробництва.

Переробна підсистема реалізує головну мету операційної діяльності: створення продуктів із доданою вартістю, що забезпечує фінансову стабільність підприємства та конкурентні переваги на ринку.

Підсистема забезпечення. Підсистема забезпечення не бере участі безпосередньо у виробничому циклі, проте створює умови для стабільного та ефективного функціонування переробної системи. Вона охоплює такі складові:

Технічна підготовка виробництва: включає науково-дослідні роботи, конструкторське проектування, технологічне планування та підготовку нових виробів до впровадження у виробництво. Це дозволяє впроваджувати інновації, модернізувати процеси та забезпечувати конкурентоспроможність продукції.

Технічне обслуговування виробництва: передбачає виготовлення інструменту та оснащення, планові ремонти, модернізацію обладнання, а також організацію складських і транспортних операцій. Ця складова гарантує готовність обладнання до безперервної роботи та зменшує ризики зупинки виробництва.

Ресурсне забезпечення: відповідає за постачання матеріалів, енергії, інформації та людських ресурсів. Вона здійснює управління запасами, планування використання ресурсів, моніторинг ефективності їх використання та оптимізацію витрат.

Особливу увагу підсистема ресурсного забезпечення приділяє управлінню запасами, яке включає планування, закупівлю, зберігання та контроль руху матеріальних ресурсів. Раціональна організація запасів дозволяє мінімізувати витрати на їх зберігання та уникнути дефіциту ресурсів у критичні моменти виробництва.

Крім того, ефективне управління енергетичними та інформаційними ресурсами забезпечує стабільність операційних процесів і сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню виробничих витрат та підвищенню прибутковості підприємства.

Підсистема планування та контролю. Підсистема планування та контролю виконує функції стратегічного та оперативного керівництва операційною діяльністю. Вона аналізує дані, отримані від переробної та забезпечувальної підсистем, а також враховує інформацію про внутрішнє середовище підприємства (корпоративні цілі, політику, ресурси, персонал) та зовнішнє середовище (ринковий попит, ціни на ресурси, конкурентне середовище, законодавчі вимоги, технологічні тенденції) [19].

Основні функції підсистеми планування та контролю включають:

Стратегічне планування: визначення довгострокових цілей розвитку, формування корпоративних стратегій та встановлення ключових показників ефективності.

Тактичне планування: розробка планів виробництва, ресурсного забезпечення та маркетингових заходів на середньостроковий період.

Оперативне управління та контроль: моніторинг виконання планів, аналіз відхилень, коригування процесів у реальному часі та адаптація до змін зовнішнього середовища.

Підсистема планування та контролю забезпечує інтеграцію всіх складових операційної системи в єдину структуру, дозволяючи координувати діяльність на всіх рівнях ієрархії та знижувати ризики виробничих та комерційних втрат.

Ієрархія та взаємодія підсистем. Операційна система є багаторівневою структурою. На найвищому рівні розташовується підприємство в цілому, на середньому — окремі виробничі підрозділи та цехи, на нижньому — бригади, ланки та робочі місця [12].

Виробничі дільниці та цехи функціонують як автономні підсистеми, що забезпечують виконання конкретних операційних завдань.

Бригади та робочі місця реалізують окремі технологічні операції, що є складовою частиною більшої системи.

Взаємодія підсистем забезпечує цілісність і ефективність операційної діяльності, тоді як зв'язок із зовнішнім середовищем визначає адаптивність системи та її здатність реагувати на зміни в ресурсному, ринковому та технологічному середовищі.

Взаємозв'язок з зовнішнім середовищем. Виробнича система підприємства є відкритою і безпосередньо залежить від зовнішніх факторів. До них належать:

- постачання сировини, матеріалів, енергоресурсів та робочої сили;
- ринковий попит та поведінка споживачів;
- конкуренція та законодавчі регулювання;
- інноваційні та технологічні зміни.

Здатність підприємства адаптуватися до цих факторів безпосередньо впливає на ефективність операційної діяльності, конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Процес перетворення ресурсів у продукцію. У процесі операційної діяльності підприємства ресурси перетворюються на продукцію через три ключові етапи:

Надходження ресурсів — сировина, матеріали, енергія та інформація надходять на підприємство через систему постачання.

Переробка ресурсів — ресурси змінюють свою форму і цінність у процесі виробництва, набуваючи ознак готового продукту.

Реалізація продукції — готові товари чи послуги надходять на ринок, формуючи грошові потоки та фінансовий результат.

При цьому підсистема маркетингу та збуту визначає ціни з урахуванням собівартості, доданої вартості та оцінки споживачами цінності продукту [3, 23].

Кожна система на певному рівні ієрархії може бути розглянута як частина більшої системи на вищому рівні, а також як самостійна система, що включає елементи менших систем на нижчому рівні. Ця багаторівневість є важливою характеристикою складних систем, оскільки кожен рівень виконує свої функції (рис. 1.2).

Складові операційної діяльності формують цілісну систему, що забезпечує виробничу, економічну та соціальну ефективність підприємства. Їх взаємодія забезпечує:

- стабільність виробничих процесів;
- оптимальне використання ресурсів;
- ефективне управління ризиками;
- формування доданої вартості та конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, операційна діяльність є фундаментальною для функціонування підприємства і визначає його здатність до зростання, інновацій та стратегічного розвитку.

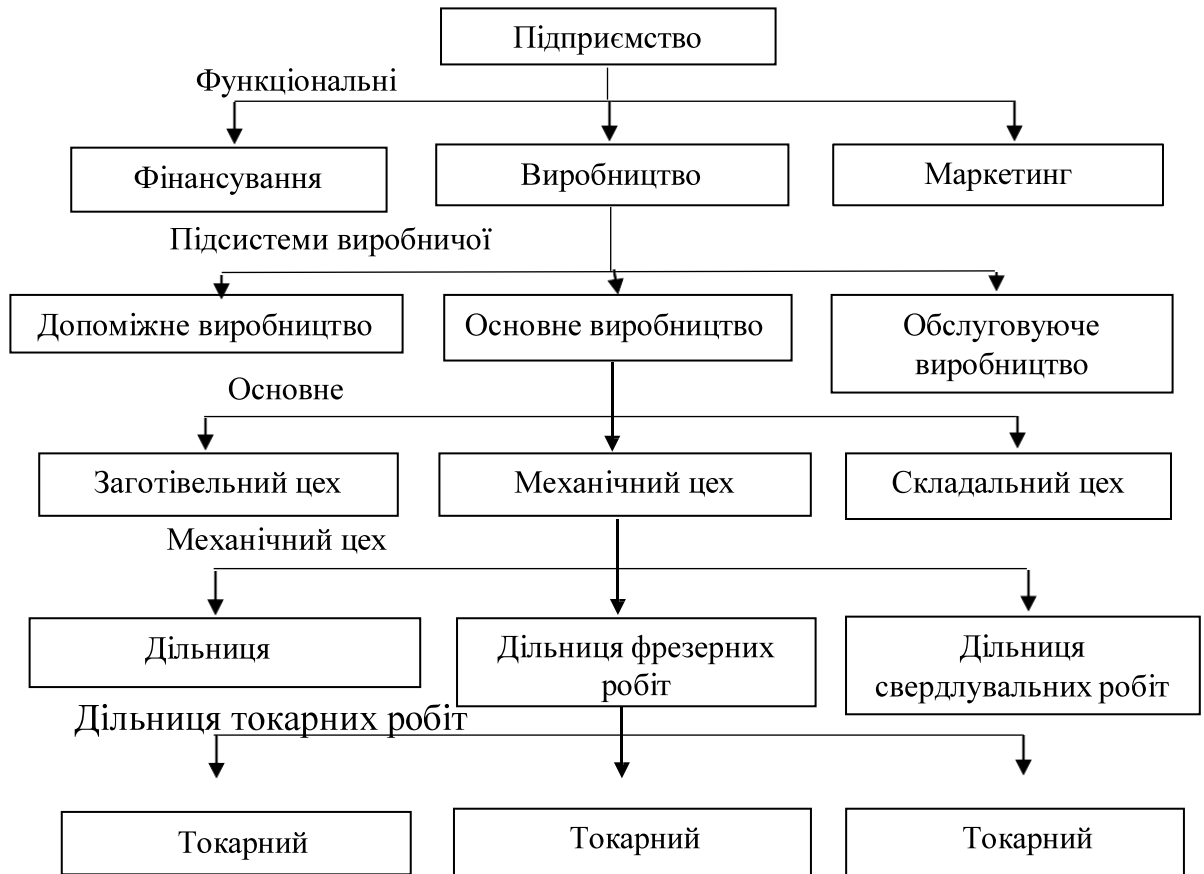


Рис. 1.2 - Ієрархія виробничої системи підприємства [4]

Основною складовою виробничої системи є сам продукт, його процес створення і пізніше практичне використання споживачем. Розглядаючи виробництво як складну динамічну систему з відкритою структурою, важливо чітко визначити об'єкт підприємницької діяльності. Це визначення допомагає обмежити межі системи, визначити її структуру, функції та основні дії. Взаємодія між складовими системи породжує її цілісність, а взаємодія з іншими системами визначає її функціонування у різних ситуаціях. Результативність функціонування системи виявляється через виконання корисної праці та досягнення певних результатів. Усі ці аспекти відображають сутність виробничої системи та її важливі складові.

Сучасні керівники виробничих систем незалежно від їх форми господарювання все більше звертають увагу на швидкі та непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі. Ці зміни, такі як законодавчі новації,

стають джерелом проблем для управління виробництвом. Тому керівництво будь-якої структури нині змушене активно реагувати на зміни у законодавстві та їх вплив на внутрішні процеси та діяльність виробництва.

Навіть якщо зміни не були такими радикальними, керівникам все одно довелося б приділяти увагу зовнішньому середовищу. Це через те, що виробництво, як відкрита система, надзвичайно залежить від цього середовища для постачання матеріальних ресурсів, енергії, робочої сили, а також для збуту продукції [23].

Операційний менеджмент ґрунтується на ефективному управлінні операційними системами, які є важливими компонентами діяльності будь-якої організації. Операційна система функціонує як система, що використовує операційні ресурси для перетворення вхідних ресурсів у вихідні продукти або послуги.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОС ПРАТ «СТРУМОК»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

ПРАТ «СТРУМОК» (код ЄДРПОУ 05390842) — це приватне акціонерне товариство, зареєстроване 01.07.1997 у селі Тишківка Кіровоградської області.

- Види діяльності: Обслуговування водопровідних систем, артезіанських колодязів/свердловин та мереж водопостачання.
- Постачання води для приватних домогосподарств та місцевих підприємств в межах села та довколишніх населених пунктів

Керівник: Козицький Григорій Арсенійович.

Основні характеристики:

- Юридична адреса: 27013, Кіровоградська обл., Добровеличківський р-н, с. Тишківка, вул. Олександра Азарова, 9.
- Статутний капітал: 31 700 грн.
- Діяльність: Забезпечення водою, що відповідає КВЕД 36.00.

### 2.2 Аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану ПРАТ «СТРУМОК»

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства (за даними Clarity Project:

[https://clarity-project.info/edr/32679601/yearly-finances?\\_cf\\_chl\\_tk=J6m6y19QliS19jmPTC\\_BQJbRPdTuxlSF7b1wP2QYDc-1749640031-1.0.1.1-kFar0fSrRubS3\\_Si3Pxz4IBZu22ppgh7rQQqw19IGhY](https://clarity-project.info/edr/32679601/yearly-finances?_cf_chl_tk=J6m6y19QliS19jmPTC_BQJbRPdTuxlSF7b1wP2QYDc-1749640031-1.0.1.1-kFar0fSrRubS3_Si3Pxz4IBZu22ppgh7rQQqw19IGhY))

проведемо в наступній послідовності:

- аналіз техніко-економічних показників підприємства;
- аналіз фінансового стану.

Перш за все проведемо аналіз техніко-економічних показників ПРАТ «СТРУМОК» за 2020-2024 рр. (табл. 2.1).









Фінансово-економічний стан підприємства є комплексною характеристикою результативності його господарської діяльності, яка відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільне функціонування, виконувати фінансові зобов'язання, формувати прибуток та розвиватися в довгостроковій перспективі. Аналіз фінансово-економічних показників дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження динаміки основних показників діяльності підприємства за 2021–2024 роки дає змогу виявити ключові тенденції розвитку, встановити причини погіршення або покращення фінансового стану та сформуванати аналітичне підґрунтя для розробки заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз трудового потенціалу підприємства. Трудові ресурси є одним із найважливіших чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства, оскільки саме персонал формує виробничі, управлінські та комерційні результати. Кількість персоналу визначає потенційні можливості підприємства щодо виконання операційних процесів та реалізації стратегічних цілей.

У 2022–2023 роках чисельність персоналу підприємства залишалася незмінною та становила 12 осіб. Така стабільність свідчить про відсутність суттєвих змін в організаційній структурі та масштабах діяльності. Підприємство функціонувало в умовах сталого кадрового складу, що дозволяло підтримувати безперервність операційних процесів та зберігати накопичений досвід і професійні компетенції працівників.

Таблиця 1- Основні економічні показники ПрАТ «СТРУМОК» за 2020-2024 рр.

		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу		-	-	12	12	11
Дохід (тис грн)		1 521	1 840	1 859	2 025	2 212
Чистий прибуток (тис грн)		-11	-28	-35	-1	19
Активи (тис грн)		168	180	110	146	146
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)		59	79	8	57	61
Довгострокові зобов'язання (тис грн)		-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)		121	161	125	162	144
Власний капітал (тис грн)		47	19	-16	-16	2

У 2024 році чисельність персоналу скоротилася до 11 осіб, що означає зменшення на 8,3 % порівняно з попереднім роком. Таке скорочення може бути обумовлене проведенням оптимізаційних заходів, спрямованих на зниження витрат на оплату праці або підвищення продуктивності праці шляхом перерозподілу функціональних обов'язків. Важливою обставиною є те, що скорочення персоналу не супроводжувалося зниженням доходів, а навпаки — відбулося на тлі їх зростання, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Загалом динаміка чисельності персоналу вказує на раціональну кадрову політику підприємства та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Аналіз доходів підприємства. Дохід є узагальнюючим показником результативності операційної діяльності підприємства та основним джерелом формування фінансових результатів. Аналіз динаміки доходів дозволяє оцінити рівень попиту на продукцію або послуги, ефективність цінової політики та ринкову позицію підприємства.

У 2021 році дохід підприємства становив 1 840 тис. грн, що характеризує початковий рівень масштабів його діяльності. У 2022 році дохід зріс до 1 859 тис. грн, тобто на 19 тис. грн або 1,03 %. Незначний приріст доходу може свідчити про стабільний, проте обмежений попит, а також про вплив несприятливих зовнішніх факторів економічного середовища.

У 2023 році дохід підприємства зріс до 2 025 тис. грн, що на 166 тис. грн або 8,93 % перевищує показник попереднього року. Така динаміка може бути наслідком розширення клієнтської бази, зростання обсягів реалізації або перегляду цінової політики. Важливим є те, що зростання доходів у цей період супроводжувалося покращенням фінансових результатів.

У 2024 році дохід підприємства досяг 2 212 тис. грн, що на 9,23 % більше, ніж у 2023 році. Таким чином, за 2021–2024 роки загальне зростання доходів становило 372 тис. грн або 20,2 %, що свідчить про позитивну динаміку розвитку та поступове посилення ринкових позицій підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. Чистий прибуток є ключовим показником ефективності діяльності підприємства, оскільки відображає кінцевий фінансовий результат після покриття всіх витрат і зобов'язань.

У 2021 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 28 тис. грн, що свідчить про неефективне співвідношення доходів і витрат. У 2022 році збиток зріс до 35 тис. грн, що вказує на подальше погіршення фінансового стану та необхідність перегляду системи управління витратами.

У 2023 році спостерігається суттєве покращення фінансового результату: чистий збиток скоротився до 1 тис. грн. Це означає, що підприємство майже досягло точки беззбитковості, а його діяльність наблизилася до фінансово збалансованого стану.

У 2024 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 19 тис. грн, що свідчить про перехід до прибуткової діяльності. Така динаміка є результатом зростання доходів, оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності управління.

Аналіз майнового стану підприємства. Майновий стан підприємства характеризується обсягом та структурою активів, які визначають його виробничий і фінансовий потенціал.

У 2021 році загальна вартість активів становила 180 тис. грн. У 2022 році активи скоротилися до 110 тис. грн, що означає зменшення на 38,9 %. Така тенденція може бути наслідком скорочення оборотних активів або реалізації частини майна з метою покриття поточних витрат.

У 2023 році активи зросли до 146 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення ресурсної бази підприємства. У 2024 році обсяг активів залишився на тому ж рівні, що вказує на стабілізацію майнового стану та відсутність різких коливань у складі активів.

Аналіз ліквідності та грошових потоків. Грошові кошти та їх еквіваленти є основним індикатором платоспроможності підприємства. У

2021 році їх обсяг становив 79 тис. грн, що забезпечувало відносно стабільний рівень ліквідності.

У 2022 році обсяг грошових коштів різко скоротився до 8 тис. грн, що свідчить про гострий дефіцит ліквідних ресурсів і підвищення ризику неплатоспроможності. У 2023–2024 роках ситуація суттєво покращилася: обсяг грошових коштів зріс відповідно до 57 та 61 тис. грн, що свідчить про стабілізацію грошових потоків і покращення фінансової дисципліни.

Аналіз зобов'язань та фінансової стійкості. Поточні зобов'язання у 2021 році становили 161 тис. грн. У 2022 році їх обсяг зменшився до 125 тис. грн, що є позитивним чинником зниження фінансового навантаження. У 2023 році зобов'язання зросли до 162 тис. грн, а у 2024 році скоротилися до 144 тис. грн. Відсутність довгострокових зобов'язань знижує фінансові ризики, проте водночас обмежує можливості залучення інвестиційних ресурсів для стратегічного розвитку.

Аналіз власного капіталу підприємства. Власний капітал у 2021 році становив 19 тис. грн. У 2022–2023 роках він мав від'ємне значення (–16 тис. грн), що свідчить про накопичені збитки та фінансову нестійкість. У 2024 році власний капітал зріс до 2 тис. грн і набув позитивного значення, що є ознакою фінансового оздоровлення.

Проведений аналіз показав, що підприємство у 2021–2022 роках перебувало у кризовому фінансовому стані. Проте з 2023 року спостерігається поступове покращення більшості фінансово-економічних показників. У 2024 році підприємство досягло прибуткової діяльності, стабілізувало грошові потоки та відновило власний капітал.

Отже, підприємство має потенціал для подальшого розвитку за умови впровадження ефективних управлінських заходів.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2- Аналіз фінансового стану підприємства за 2020-2024 рр.

	<b>2020 рік</b>	<b>2021 рік</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2024 рік</b>
Коефіцієнт поточної ліквідності ⑦	0.82	0.74	0.42	0.57	0.68
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ⑦	0.49	0.49	0.06	0.35	0.42
Коефіцієнт швидкої ліквідності ⑦	0.71	0.65	0.23	0.44	0.53
Коефіцієнт автономії ⑦	0.28	0.11	-0.14	-0.11	0.02
Рентабельність активів (ROA) ⑦	-0.07	-0.15	-0.32	0.00	0.13
Рентабельність власного капіталу (ROE) ⑦	-0.21	-1.43	-17.90	0.04	-2.70
Чиста маржа ⑦	-0.01	-0.02	-0.02	0.00	0.01
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ⑦	0.69	0.31	-0.27	-0.30	0.05

Аналіз показників ліквідності підприємства. Ліквідність підприємства характеризує його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати поточні фінансові зобов'язання. Для комплексної оцінки ліквідності використано коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 році становив 0,74, що було нижчим за рекомендоване нормативне значення (1,0–2,0). Це свідчить про недостатній обсяг оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань та підвищений ризик втрати платоспроможності.

У 2022 році спостерігається різке зниження показника до 0,42, що є критичним рівнем і вказує на істотне погіршення фінансового стану. Така ситуація могла бути спричинена як скороченням оборотних активів, так і значним зростанням кредиторської заборгованості.

У 2023 році показник зріс до 0,57, що свідчить про початок стабілізаційних процесів у фінансовій діяльності підприємства. У 2024 році коефіцієнт поточної ліквідності досяг 0,68, демонструючи подальше покращення. Водночас, навіть за умови позитивної динаміки, його значення залишається нижчим за норматив, що підтверджує збереження проблем з короткостроковою платоспроможністю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 році становив 0,65, що також не відповідало нормативному рівню (0,7–1,0). Це означає, що навіть без урахування запасів підприємство мало обмежені можливості оперативного погашення поточних зобов'язань.

У 2022 році показник знизився до 0,23, що свідчить про гострий дефіцит високоліквідних активів. Такий рівень показника є характерним для підприємств, які перебувають у фінансовій кризі.

У 2023–2024 роках відбулося поступове зростання коефіцієнта швидкої ліквідності до 0,44 та 0,53 відповідно. Хоча показник і не досяг нормативного рівня, позитивна динаміка підтверджує покращення структури оборотних активів та зниження ліквіднісних ризиків.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. У 2021 році коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,49, що перевищує нормативне значення (0,2–0,3) і може свідчити про накопичення надлишкових грошових коштів.

У 2022 році показник різко знизився до 0,06, що означає фактичну відсутність можливості негайного погашення зобов'язань за рахунок грошових активів.

Починаючи з 2023 року, коефіцієнт зростає до 0,35, а у 2024 році – до 0,42, що перевищує норматив і свідчить про відновлення грошової ліквідності та підвищення фінансової гнучкості підприємства.

Аналіз фінансової стійкості та структури капіталу. Фінансова стійкість визначає рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та здатність підтримувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт автономії. У 2021 році коефіцієнт автономії становив 0,11, що свідчить про критично низьку частку власного капіталу в загальній структурі фінансових ресурсів.

У 2022–2023 роках показник набув від'ємних значень (–0,14 та –0,11 відповідно), що є ознакою повної втрати фінансової стійкості та накопичення значних збитків.

У 2024 році коефіцієнт автономії зріс до 0,02, що свідчить про початок відновлення власного капіталу, однак рівень фінансової незалежності залишається вкрай низьким.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. У 2021 році коефіцієнт становив 0,31, що означає фінансування більшої частини необоротних активів за рахунок позикових коштів.

У 2022–2023 роках показник був від'ємним (–0,27 та –0,30), що підтверджує повну фінансову диспропорцію в структурі капіталу.

У 2024 році коефіцієнт зріс до 0,05, що є позитивним, але недостатнім значенням для забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

Аналіз показників рентабельності діяльності. Рентабельність активів (ROA) У 2021–2022 роках показник ROA мав від’ємні значення (–0,15 та –0,32), що свідчить про неефективне використання активів і збитковість діяльності.

У 2023 році підприємство досягло рівня беззбитковості (ROA = 0,00), а у 2024 році показник зріс до 0,13, що свідчить про відновлення ефективності використання активів.

Рентабельність власного капіталу (ROE). Найбільш критичним був 2022 рік, коли ROE становив –17,90, що пояснюється поєднанням значних збитків і від’ємного власного капіталу.

У 2023 році показник стабілізувався (0,04), однак у 2024 році знову набув від’ємного значення (–2,70), що зумовлено недостатньою капіталізацією підприємства.

Чиста маржа. У 2021–2022 роках чиста маржа була від’ємною (–0,02), у 2023 році досягла нульового рівня, а у 2024 році зросла до 0,01, що свідчить про поступовий перехід до прибуткової діяльності.

Аналіз боргового навантаження. Коефіцієнт заборгованості у 2021 році становив 0,89, що є відносно прийнятним рівнем. У 2022–2023 роках показник перевищував одиницю (1,14 та 1,11), що свідчить про перевищення зобов’язань над активами.

У 2024 році коефіцієнт знизився до 0,98, що підтверджує часткову нормалізацію структури капіталу та зменшення боргового тиску.

Результати проведеного аналізу свідчать, що у 2021–2022 роках підприємство перебувало у стані глибокої фінансової нестабільності, яка проявлялася у низькій ліквідності, від’ємному власному капіталі, високому борговому навантаженні та збитковій діяльності.

Починаючи з 2023 року, спостерігається поступове фінансове відновлення, яке у 2024 році трансформується у покращення платоспроможності, досягнення прибутковості та зниження рівня фінансових ризиків. Водночас ключовими проблемами залишаються низький рівень

автономії та недостатній обсяг власного капіталу, що потребує реалізації заходів із капіталізації та оптимізації структури фінансування.

### 2.3 Аналіз операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність підприємства є ключовою складовою його господарського функціонування, оскільки саме в межах операційного циклу формується основна частина доходів, витрат та фінансових результатів. Ефективність операційної діяльності безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, його фінансову стійкість та здатність до сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Метою аналізу операційної діяльності ПрАТ «Струмок» є оцінка результативності використання виробничих ресурсів, структури та динаміки операційних доходів і витрат, а також виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності основної діяльності підприємства.

Операційна діяльність ПрАТ «Струмок» охоплює сукупність виробничих, збутових та допоміжних процесів, спрямованих на створення та реалізацію продукції (послуг) відповідно до профілю діяльності підприємства. Вона формує основу грошових потоків і визначає економічні результати функціонування підприємства.

У досліджуваному періоді операційна діяльність ПрАТ «Струмок» здійснювалася в умовах підвищеної макроекономічної нестабільності, що зумовило необхідність адаптації виробничих процесів, оптимізації витрат та перегляду підходів до управління операційними ресурсами. Зміни в обсягах реалізації, структурі витрат і рівні завантаження виробничих потужностей мали безпосередній вплив на фінансові результати підприємства.

Доходи від операційної діяльності є основним джерелом формування виручки підприємства та відображають результати його виробничо-збутової політики. Динаміка операційних доходів ПрАТ «Струмок» у досліджуваному

періоді характеризується нерівномірністю, що свідчить про нестабільність попиту, зміну ринкових умов та внутрішні організаційні обмеження.

Зниження обсягів доходів у окремі роки може бути пов'язане зі скороченням ринків збуту, підвищенням конкуренції, зростанням собівартості продукції або недостатньою гнучкістю цінової політики. Водночас періоди зростання доходів свідчать про активізацію збутової діяльності, розширення клієнтської бази або підвищення ефективності операційного менеджменту.

Загалом операційні доходи ПрАТ «Струмок» не мали стійкої зростаючої тенденції, що негативно позначалося на можливостях підприємства щодо покриття постійних витрат і формування стабільного прибутку.

Операційні витрати відіграють вирішальну роль у формуванні фінансового результату підприємства, оскільки саме від рівня їх оптимальності залежить рентабельність операційної діяльності. У структурі операційних витрат ПрАТ «Струмок» традиційно переважають виробничі витрати, витрати на оплату праці, енергоресурси, амортизаційні відрахування та адміністративні витрати.

У досліджуваному періоді спостерігалось зростання окремих статей витрат, що зумовлено як об'єктивними факторами (інфляційні процеси, підвищення тарифів, зростання мінімальної заробітної плати), так і внутрішніми причинами, зокрема недостатнім рівнем контролю за витратами та застарілістю окремих елементів виробничої інфраструктури.

Наявність високої частки постійних витрат у структурі операційних витрат зумовлює підвищену чутливість фінансових результатів підприємства до змін обсягів виробництва та реалізації. Це знижує операційну гнучкість підприємства та підвищує ризик отримання збитків у разі скорочення доходів.

Операційний прибуток є узагальнюючим показником ефективності основної діяльності підприємства. У досліджуваному періоді ПрАТ

«Струмок» характеризувалося нестабільними фінансовими результатами від операційної діяльності, що в окремі роки набували від'ємного значення.

Отримання збитків від операційної діяльності свідчить про невідповідність між обсягами операційних доходів і рівнем витрат, а також про наявність внутрішніх диспропорцій у системі управління виробничими та збутовими процесами. Досягнення нульового або незначного позитивного операційного результату в окремі періоди вказує на потенціал відновлення ефективності за умови реалізації відповідних управлінських заходів.

Операційний цикл підприємства охоплює період від моменту залучення ресурсів у виробництво до надходження грошових коштів від реалізації продукції. Подовження операційного циклу негативно впливає на ліквідність та потребу підприємства в додаткових джерелах фінансування.

Для ПрАТ «Струмок» характерною є наявність проблем, пов'язаних із повільною оборотністю дебіторської заборгованості та значним обсягом запасів, що призводить до заморожування оборотного капіталу. Недостатня синхронізація між виробничими та збутовими процесами знижує загальну ефективність операційної діяльності.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що операційна діяльність ПрАТ «Струмок» у досліджуваному періоді характеризується нестабільністю та зниженим рівнем ефективності, що проявляється у коливанні обсягів операційних доходів, високій витратомісткості виробництва та нестійких фінансових результатах.

Водночас підприємство має потенціал для підвищення ефективності операційної діяльності за рахунок:

- оптимізації структури операційних витрат;
- скорочення тривалості операційного циклу;
- підвищення продуктивності використання виробничих ресурсів;
- удосконалення системи операційного планування та контролю.

Реалізація зазначених напрямів дозволить забезпечити зростання операційного прибутку, покращити фінансову стійкість підприємства та створити передумови для його сталого розвитку

Збутова діяльність ПРАТ «СТРУМОК» є важливою складовою його господарської моделі, фінальним етапом його операційного циклу.

Розглянемо механізм В2В-збуту ПРАТ «СТРУМОК».

Суть В2В-моделі збуту. В2В-збутова модель ПРАТ «СТРУМОК» полягає в реалізації великого обсягу продукції за контрактами підприємствам, установам, фермерським господарствам, логістичним операторам та тощо.

Основні ознаки моделі:

- тривалість циклу продажів: від тижня до кількох місяців (включає переговори, погодження договорів, перевірку постачальника)
- висока вартість угод: одне замовлення може сягати мільйонів гривень;
- низький рівень повторюваності продажів без контрактів, але при наявності контрактів — висока стабільність;
- необхідність технічної підтримки та контролю якості — партнери очікують підтвердження стандартів, паспортів якості, сертифікатів.

Механізм В2В-збуту.

На підприємстві реалізація продукції здійснюється за наступним циклом продажу:

1. Вхідна заявка або комерційна пропозиція.
2. Індивідуальні умови постачання (ціна, терміни, об'єм).
3. Укладання договору.
4. Оплата або передоплата.
5. Поставка продукції (власним транспортом або партнерською логістикою).
6. Супровід та технічна підтримка (за потреби).

Проаналізуємо основні ризики B2B-збуту підприємства:

- залежність від великих покупців — ризик втрати прибутку при розриві контракту;
- затримки оплати — деякі підприємства працюють з відстрочкою платежів;
- цінова чутливість — конкуренція на ринку пального дуже висока;
- тендерна бюрократія — участь у держзакупівлях вимагає юридичної точності.

Модель B2B-збуту є стратегічно важливою для ПРАТ «СТРУМОК». Вона формує основу виручки та дозволяє досягати стабільності за рахунок надійних партнерств. Разом з тим, ефективність моделі залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін ринку, підтримувати високу якість продукції, гнучко реагувати на запити клієнтів і вибудовувати довгострокові ділові стосунки.

Підведемо підсумки щодо поточного стану операційної діяльності підприємства (таблиця 2.3)

Таблиця 2.3 – Поточна операційна ефективність підприємства

Параметр	Стан	Примітка
Стан технічної бази	Застарілий	Потребує модернізації (високі втрати води)
Облік споживання	Частково/ручний	Відсутність автоматичних систем обліку
Енергоефективність	Низька	Старі насоси, значне споживання енергії
Рівень послуг	Задовільний	Подача води можлива з перебоями
Управлінська система	Проста	Відсутність діджиталізації та бізнес-аналітики

Отже, за результатами аналізу можна виділити основні операційні проблеми підприємства:

- ✓ Високі технічні втрати води у мережі (можуть сягати 30–50 %).
- ✓ Нестабільна подача води, залежна від електропостачання й сезонних умов.
- ✓ Низька енергоефективність обладнання → високі витрати на електроенергію.
- ✓ Відсутність системи аналітики/моніторингу роботи водопроводу.
- ✓ Слабка взаємодія з громадою — звернення, тарифи, прозорість.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що операційна діяльність ПРАТ «Струмок» у досліджуваному періоді характеризується нестабільною динамікою розвитку та підвищеною чутливістю до внутрішніх і зовнішніх факторів господарювання.

У цілому операційна діяльність ПРАТ «Струмок» потребує системного вдосконалення, зокрема:

- оптимізації структури операційних витрат;
- підвищення контролю за собівартістю продукції (робіт, послуг);
- удосконалення планування та прогнозування операційних показників;
- впровадження сучасних методів управління операційними процесами.

Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити операційну ефективність, забезпечити зростання рентабельності та створити передумови для стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

### **3 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У СФЕРІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «СТРУМОК»**

3.1 Обґрунтування необхідності посилення операційної діяльності підприємства

Система управління операційною діяльністю ПРАТ «СТРУМОК» може бути наступною:

Планування виробництва: є одним із ключових етапів управління операційною діяльністю для ПРАТ «СТРУМОК». Система планування виробництва розроблена з урахуванням поточного попиту на продукцію, наявних ресурсів і виробничих можливостей компанії.

Розробка річних планів: система дозволяє аналізувати довгострокові тенденції виробництва та попиту на товари. На основі цього аналізу вона розробляє річні плани виробництва, встановлюючи очікувані обсяги продукції, необхідні ресурси та виробничі потужності.

Створення місячних та тижневих планів: окрім річних планів, система також автоматично генерує більш деталізовані плани на місячний та тижневий період. Це дозволяє керівництву ефективно розподіляти завдання та ресурси протягом коротких періодів часу.

Урахування попиту і наявних ресурсів: система аналізує зміни в попиті на продукцію та наявність необхідних ресурсів, таких як сировина, обладнання та робоча сила. Вона здійснює розрахунки оптимального використання цих ресурсів для максимізації ефективності виробництва.

Врахування виробничих можливостей: система також бере до уваги наявні виробничі потужності, технічний стан обладнання та можливості розширення виробництва. Це допомагає уникнути перевантаження або недостатньої використання потенціалу виробництва.

Система моніторингу та корекції: крім того, система планування виробництва забезпечує постійний моніторинг виконання планів і може автоматично коригувати їх у випадку змін у попиті, наявності ресурсів або виробничих умовах.

Управління запасами є важливою складовою операційного управління для ПРАТ «СТРУМОК». Система управління запасами впроваджується з метою оптимізації процесів складування, замовлення та контролю за рівнем запасів, з урахуванням специфіки виробництва посуду та супутніх товарів побутового призначення.

Автоматизація процесів: система автоматизує ведення складського обліку, що дозволяє ефективно відстежувати рух товарів на складі, відмічати прихід та відпуск товарів, а також контролювати терміни придатності сировини та матеріалів.

Контроль за рівнем запасів: система надає зручні інструменти для моніторингу рівня запасів. Вона попереджає про наближення критичних меж запасів, що дозволяє своєчасно здійснювати закупівлі та уникнути дефіциту матеріалів.

Уникнення перепродукції та дефіциту: шляхом аналізу попиту та рівня запасів, система допомагає уникнути перепродукції, яка може призвести до зайвих витрат, а також недостатньої наявності сировини, що може призвести до припинення виробництва.

Оптимізація витрат: Завдяки ефективному управлінню запасами, компанія може знизити витрати на зберігання і управління запасами, а також мінімізувати втрати від зіпсованої або застарілої сировини.

Система контролю якості виробництва посуду у ПРАТ «СТРУМОК» є ключовим аспектом операційного управління і включає наступні елементи:

Приймання сировини: першим кроком є контроль якості при прийманні сировини. Система проводить оцінку якості і відповідність стандартам для кожної партії сировини, що надходить на виробництво.

Процес виробництва: на кожному етапі виробництва система контролює якість виготовленої продукції, виявляючи та виправляючи можливі дефекти або невідповідності стандартам.

Тестування і випробування: система включає процедури тестування та випробування готової продукції, щоб переконатися у її відповідності вимогам якості та безпеки.

Моніторинг середовища виробництва: система також контролює умови виробництва, такі як температура, вологість та інші параметри, що можуть впливати на якість продукції.

Система оптимізації виробничих процесів ПРАТ «СТРУМОК» включає наступні аспекти:

Автоматизовані системи керування: впровадження сучасних систем керування дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань у виробництві, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат на управління.

Використання передових технологій: використання передових технологій у виробництві дозволяє оптимізувати процеси виробництва, знижуючи час на виготовлення продукції та покращуючи її якість.

Спрощення виробничих процесів: шляхом впровадження нових технологій та методів роботи, система спрощує складність виробничих процесів, що дозволяє збільшити їх продуктивність та знизити ймовірність помилок.

Ефективне використання ресурсів: система стежить за використанням ресурсів, таких як сировина, енергія та робоча сила, і прагне оптимізувати їх використання для забезпечення максимальної продуктивності та ефективності виробництва.

Бізнес-процеси ПРАТ «СТРУМОК» поділяють на основні, супутні, допоміжні-тільні, що забезпечують, процеси управління і процеси розвитку (рисунок 3.1):

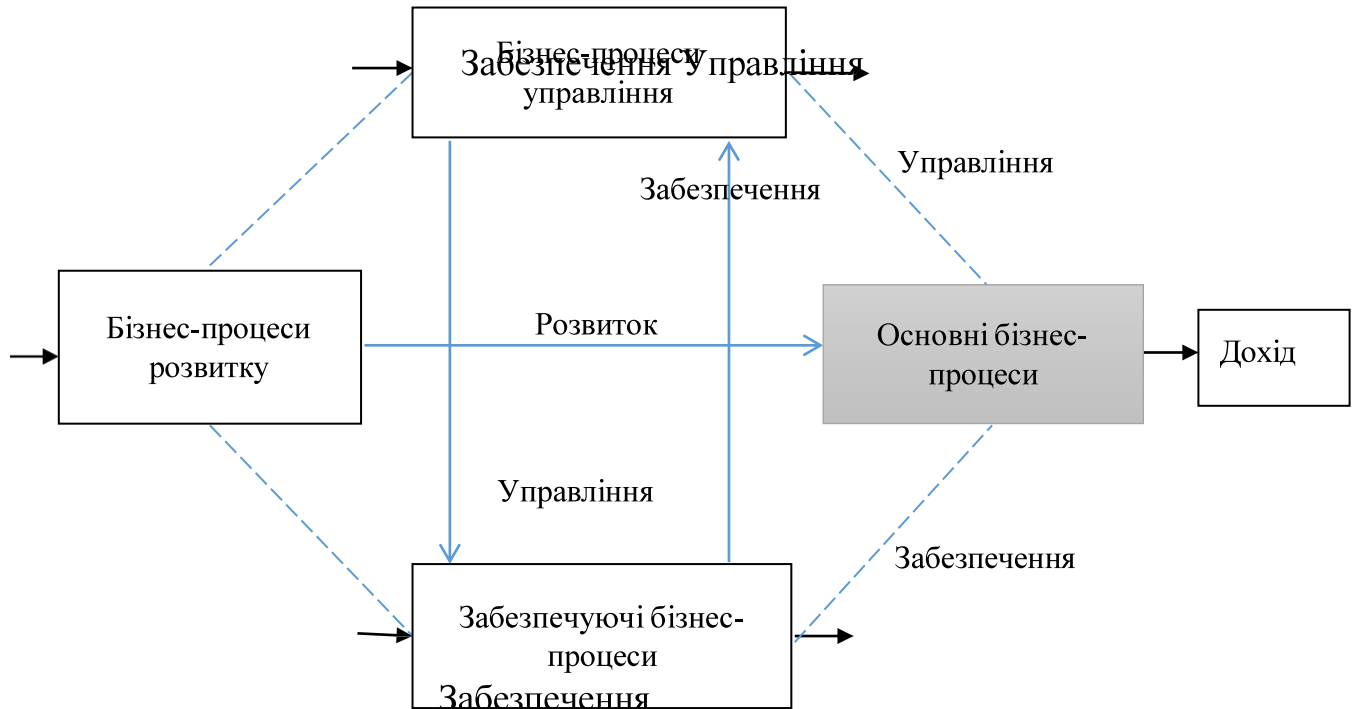


Рисунок 3.1 - Зв'язок основних бізнес-процесів і бізнес- процесів розвитку і управління

Основні бізнес-процеси є тими, що породжують прибуток компанії та спрямовані на виробництво товарів чи послуг, що мають значення для клієнтів і приносять прибуток.

Супутні бізнес-процеси виникають в результаті основної виробничої діяльності та можуть включати такі процеси, як послуги післяпродажного обслуговування.

Допоміжні бізнес-процеси забезпечують життєдіяльність основних та супутніх процесів та можуть включати процеси, які підтримують інфраструктуру компанії.

Бізнес-процеси управління охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та підприємства в цілому, такі як стратегічне та оперативне планування. Для ПРАТ «СТРУМОК» бізнес-процесами управління можуть бути планування стратегічного розвитку підприємства на середньострокову та довгострокову перспективу, а також оперативне планування щодо керування виробничими процесами та ресурсами на щоденній основі.

Бізнес-процеси розвитку включають в себе процеси вдосконалення виробленого товару чи послуги, розвиток технологій та інноваційні процеси. Для ПРАТ «СТРУМОК» бізнес-процесами розвитку можуть бути проведення науково-дослідних робіт для вдосконалення якості вироблених товарів або послуг, розробка та впровадження нових технологій у виробництво.

Узагальнюючи, можна сказати, що на підприємстві можуть виникати деякі проблеми, включаючи значні коливання у фінансовому стані підприємства, що відображається у зміні показників за останні роки. Також можуть виникати труднощі в управлінні запасами, зокрема, в недооцінці або переоцінці обсягів запасів, що може призвести до перепродукції або дефіциту товарів. Додатково, проблеми можуть виникати в контролі якості виробництва, так як виявлення дефектів або невідповідностей стандартам може вплинути на репутацію підприємства та спричинити втрати. Нарешті, можуть виникати виклики у впровадженні оптимізації виробничих процесів через потребу в інвестиціях у нові технології та навчання персоналу.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та високої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своєї операційної діяльності, зокрема у сфері збуту як фінального етапу операційного циклу. Для ПРАТ «СТРУМОК», яке спеціалізується на

виробництві та реалізації промислової продукції, ефективна збутова політика є ключовим чинником забезпечення стабільного зростання прибутку та зміцнення ринкових позицій.

За результатами проведеного вище аналізу, виявлена проблема, вирішення якої потребує комплексу заходів з удосконалення збутової діяльності підприємства.

1. Оптимізація каналів збуту. Ефективне управління каналами збуту є критично важливим для досягнення стійкого зростання підприємства. Для ПРАТ «СТРУМОК» оптимізація збутових каналів передбачає їхнє переосмислення, підвищення прозорості та адаптацію до сучасних тенденцій ринку.

#### 1.1 Аналіз наявних каналів.

Першим кроком є детальний аудит усіх існуючих каналів збуту:

- прямі продажі – через власний відділ збуту;
- непрямі продажі – через дилерську та партнерську мережу;
- онлайн-канали – сайт компанії, маркетплейси, електронні тендери.

Оцінювання кожного з каналів включає аналіз обсягів продажів, частки прибутку, кількості клієнтів, рівня обслуговування, логістики та витрат на залучення клієнта.

#### 1.2 Прямі продажі - посилення контролю та автоматизації.

Основні завдання мають бути наступними:

- зменшити людський фактор у прийнятті замовлень;
- підвищити швидкість обробки запитів;
- покращити аналітику та облік.

Для вирішення цих завдань пропонується впровадження CRM-системи (наприклад, Bitrix24 або AmoCRM) для зберігання клієнтської бази, контролю за комунікацією та автоматичного формування комерційних пропозицій; налаштування воронки продажів і регулярного моніторингу етапів просування лідів; створення шаблонів договорів, рахунків, презентацій для прискорення циклу продажу.

### 1.3 Партнерська мережа - реструктуризація та розвиток.

Тут мають місце певні проблемні питання:

- нерівномірна активність дилерів;
- відсутність єдиних стандартів продажів і обслуговування;
- недооцінена комунікація між партнерами і компанією.

Для вирішення цих питань пропонується створення дилерського кабінету з доступом до навчальних матеріалів, маркетингових інструментів, системи замовлень; запровадження рейтингової системи партнерів (бронзовий/срібний/золотий статус) зі знижками, бонусами, участю в рекламних кампаніях; щоквартальні онлайн-наради, де підбиваються підсумки та обговорюються цілі на наступний період.

### 1.4 Онлайн-канали - цифрова трансформація збуту.

У зв'язку зі зміною поведінки покупців та активним переходом бізнесу в онлайн, важливою є побудова сильного цифрового каналу.

Серед основних кроків можна виділити:

модернізація сайту з інтерактивним каталогом, формами замовлення, онлайн-калькулятором вартості, базою знань;

інтеграція з маркетплейсами: Prom.ua, Rozetka, Epicentr, OLX Biz та інші;

запуск контекстної реклами, цільових посадкових сторінок (landing page);

підключення онлайн-оплати та логістики (Nova Poshta, Meest тощо);

постійне SEO-оптимізування сайту: унікальні описи товарів, відгуки, відео.

## 2 Ціноутворення та стимули.

Раціональна політика ціноутворення є одним із найважливіших інструментів впливу на збутову активність підприємства. Для ПРАТ «СТРУМОК» ефективна система цін та стимулювання здатна не лише забезпечити стабільне зростання обсягів продажів, а й підтримати лояльність клієнтів, оптимізувати витрати та підвищити прибутковість.

## 2.1 Базова цінова модель.

Рекомендована стратегія – «гнучке ціноутворення» (Flexible pricing):

Стандартна ціна – базова для сайту та маркетплейсів.

Індивідуальні умови – для постійних або стратегічних клієнтів (договірна ціна).

Динамічне ціноутворення – можливість автоматичної зміни вартості залежно від сезону, попиту чи акційної активності.

## 2.2 Обсягові та прогресивні знижки.

Застосування знижок за обсяг стимулює клієнта до збільшення кількості замовлень:

## 2.3 Програми лояльності.

Для утримання існуючих клієнтів доцільно впровадити бонусну програму:

Бонусні бали за кожну покупку, які можна обміняти на знижки або подарунки;

Кешбек-система: 3–5 % повернення на бонусний рахунок;

Клуб постійного клієнта: ексклюзивні умови, пріоритетні поставки, доступ до новинок.

## 2.4 Персоналізовані стимули.

Завдяки впровадженню CRM можна запускати персоналізовані розсилки з урахуванням історії покупок:

Індивідуальні пропозиції на день народження;

Пропозиції «відновити замовлення» через 6 місяців;

Знижки на супутні товари (cross-selling).

## 3. Підвищення якості продажу.

Успіх збутової стратегії підприємства напряму залежить не лише від того, що продається, а й як саме відбувається процес продажу. Для ПРАТ «СТРУМОК» важливо не лише збільшити обсяги реалізації, але й забезпечити професійний, компетентний, клієнтоорієнтований підхід на всіх етапах взаємодії з покупцем.

### 3.1 Аудит процесу продажів.

Перший крок — детальний аналіз існуючих процедур:

Якість обробки запитів;

Швидкість відповіді на звернення;

Стандарти ведення телефонних/особистих переговорів;

Наявність типових скриптів, шаблонів комерційних пропозицій;

Робота з запереченнями та післяпродажна підтримка.

### 3.2 Стандартизація продажів.

Запровадження єдиних стандартів взаємодії з клієнтом:

Фіксований час обробки запиту — не більше 1 робочого дня;

Стандартизовані листи, рахунки, КП з логотипом та оформленням;

Система нагадувань у CRM про повторні контакти з клієнтом;

Чітка структура переговорів:

виявлення потреб → презентація → демонстрація → закриття угоди.

### 3.3 Навчання менеджерів із продажу.

Ключовим елементом є регулярне підвищення кваліфікації:

Базове навчання – техніка продажів, психологія клієнта, етапи угоди;

Поглиблене навчання – технічна компетентність щодо продукції, управління складними переговорами;

Мікронавчання – короткі онлайн-відео, щотижневі чек-листи, тести у CRM;

Залучення зовнішніх тренерів – для оновлення методик (наприклад, B2B сегмент).

### 3.4 KPI та мотивація персоналу.

Підвищити якість продажу можна лише тоді, коли є чіткі та справедливі показники ефективності:

Кількість проведених дзвінків/зустрічей;

Конверсія у комерційні пропозиції;

Кількість успішно закритих угод;

Середній чек та зростання повторних замовлень;

Якість ведення даних у CRM.

Мотиваційна система повинна поєднувати:

фіксовану частину (ставка);

змінну (бонус за результат);

бонуси за клієнтську якість (опитування, відгуки).

3.5 Післяпродажне обслуговування.

Якість продажу не закінчується в момент оплати рахунку. Необхідно:

дзвінок або email через 5–7 днів після покупки для перевірки задоволеності;

швидка реакція на гарантійні/сервісні запити;

підготовка рекомендацій щодо супутньої продукції (up-selling).

3.6 Візуалізація та демонстрація продукту.

У B2B- або технічному секторі дуже важливо демонструвати переваги продукції:

Відеоогляди та 3D-візуалізації;

Участь у виставках з «живою» демонстрацією;

Технічні листи, брошури, презентації з чіткими прикладами рішень;

Кейси «до/після» впровадження.

Отже, з метою реалізації запропонованих управлінських рішень пропонується скласти такий план їх реалізації (таблиця 3.1).

4 Маркетингова підтримка.

Сучасний маркетинг є невід’ємним елементом успішного збуту. Для підприємства ПРАТ «СТРУМОК» маркетинг повинен не лише створювати позитивний імідж, а й безпосередньо сприяти залученню нових клієнтів, підтримці лояльності існуючих і формуванню довіри до бренду.

4.1 Цифровий маркетинг (Digital) - Сайт компанії:

Розміщення повного онлайн-каталогу продукції;

Відгуки клієнтів, сертифікати, портфоліо кейсів;

SEO-оптимізація:

Просування за ключовими словами;

Блог зі статтями про продукцію, використання, поради;

Оптимізація швидкості сайту та мобільної версії.

Контекстна реклама (Google Ads):

Рекламні кампанії на окремі групи товарів;

Ремаркетинг — повторні покази тим, хто відвідував сайт;

Геотаргетинг для різних регіонів.

Таргетована реклама в соціальних мережах:

Facebook, Instagram — для B2C аудиторії;

LinkedIn — для B2B-партнерів та рішень.

Таблиця 3.1 – План реалізації запропонованих управлінських рішень щодо оптимізації збутової діяльності як фінального етапу операційного циклу ПРАТ «СТРУМОК»

1.	Аудит збутових каналів	Відділ збуту + аналітик	2 тижні
2.	Впровадження CRM-системи	IT + менеджери	1 місяць
3.	Навчання та стандарти продажу	HR + тренер	2 місяці
4.	Запуск онлайн-каналів	Маркетинг + IT	2-3 місяці
5.	Налаштування KPI-звітності	Топменеджмент + відділ збуту	1 місяць
6.	Реалізація програми лояльності	Маркетинг	після 2 місяців
7.	Моніторинг+коригування	Усі залучені	Постійно

#### 4.2 Контент-маркетинг.

Кейси клієнтів:

Статті та відео про успішні впровадження продукції;

Фото «до/після», технічні рішення, економія ресурсів.

Освітній контент:

Вебінари, майстер-класи з використання продукції;

Інструкції у форматі PDF/відео;

Q&A-розділ на сайті.

Email-розсилки:

Регулярні новини про акції, новинки, кейси;

Персоналізовані пропозиції на основі історії покупок;

Сезонні каталоги, корисні поради, запрошення на події.

4.3 Участь у виставках і заходах.

Галузеві виставки та форуми:

Участь у щонайменше 2–3 галузевих заходах на рік;

Оформлення яскравого стенду, роздаткові матеріали;

Жива демонстрація продукції, розіграші призів.

Спонсорство подій або асоціацій:

Підтримка профільних конференцій, професійних об'єднань;

Розміщення логотипу компанії, виступи керівництва.

4.4 Робота з репутацією.

Відгуки та кейси:

Запрошення клієнтів залишати відгуки на сайті та Google;

Відеовідгуки як доказ якості та рівня сервісу.

SERM (керування репутацією в пошуку):

Відстеження згадувань бренду;

Реакція на негативні коментарі;

Написання PR-статей на галузевих порталах.

4.5 Програми залучення нових клієнтів.

Подарунки за запрошення нових замовників.

Партнерський маркетинг:

Спільні акції з суміжними брендами;

Крос-промо між базами клієнтів.

4.6 Брендинг та візуальна ідентичність.

Оновлення фірмового стилю:

Сучасний логотип, брендбук;

Оформлення офісу, транспорту, уніформи;

Уніфікація документів (рахунки, КП, договори).

Відео та мультимедіа:

Проморолики на головну сторінку сайту;

Анімації принципу роботи товару;

Віртуальні тури по виробництву.

Отже, реалізація активної маркетингової підтримки дозволить ПРАТ «СТРУМОК»:

- збільшити потік лідів на 40–60 %;
- підвищити впізнаваність бренду;
- покращити позиціонування в порівнянні з конкурентами;
- розширити базу постійних клієнтів.

5. Управлінський контроль.

Ефективна система управлінського контролю є критично важливою для реалізації збутової стратегії підприємства. Вона дозволяє відстежувати досягнення планових показників, оперативно реагувати на проблеми, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення.

5.1 Щоденний контроль (поточний).

Інструменти:

CRM-система: перегляд усіх активних угод, лід-статусів, конверсії;

Автоматичні email-звіти про активність менеджерів;

Телеграм-бот або Google Таблиці для швидкої звітності.

Наприклад, щоранку менеджери заповнюють форму: «Кількість дзвінків – 22, нових лідів – 4, КП – 2». Керівник отримує звіт у загальному чаті.

5.2 Щотижневий моніторинг.

Інструменти:

Щотижнева онлайн-нарада (30 хв): короткий огляд досягнень, бар'єрів, планів;

Наприклад, щоп'ятниці в Zoom команда обговорює, які клієнти «застрягли», чи потрібна допомога керівництва, як працюють акції. За результатами формується To-Do лист.

### 5.3 Щомісячний аудит продажів.

Інструменти:

Аналітика по каналам збуту;

Порівняння фактичних і планових показників;

Аналіз причин відмов, збоїв у ланцюжку.

Наприклад, у щомісячному звіті видно, що маркетплейс дав 120 заявок, але лише 4 перетворилися на продаж. Приймається рішення змінити посадкову сторінку та додати онлайн-консультанта.

### 5.4 Щоквартальні стратегічні сесії.

Інструменти:

SWOT-аналіз результатів за квартал;

GAP-аналіз між планом і реальністю;

Презентації відділів, обговорення тактичних рішень.

Наприклад, керівник виявляє, що продажі в регіоні «Південь» зросли на 35 % завдяки новому партнеру. Приймається рішення масштабувати його модель у північному регіоні.

### 5.5 Система оцінювання менеджерів.

КРІ-показники можуть включати:

Кількість закритих угод;

Обсяг продажу в грошовому вимірі;

Кількість нових клієнтів;

Якість ведення CRM (повнота інформації);

Відгуки клієнтів.

Наприклад, менеджер має «грін-карту» (90–100 % виконання), «жовту» (70–89 %), або «червону» (менше 70 %). Щокварталу найкращий співробітник отримує бонус/просування.

#### 5.6 Післяконтроль реалізованих рішень.

Після впровадження нових стратегій (акції, CRM, партнерства) обов'язково оцінюється їх ефективність:

Опитування клієнтів (NPS, анкети);

Аналіз повторних замовлень;

ROI маркетингових ініціатив;

Коригування планів на наступний місяць/квартал.

Отже, налагоджена багаторівнева система контролю — це запорука стабільного збуту. Вона дає керівництву прозору картину продажів, дозволяє швидко виявляти вузькі місця й формувати культуру відповідальності у команді.

### 3.2 Впровадження удосконаленої системи операційної діяльності підприємства внаслідок посилення цифровізації

У сфері B2B (Business-to-Business) процес збуту є складнішим, ніж у B2C, через більший обсяг угод, довший цикл прийняття рішень, високі вимоги до якості продукту й обслуговування. Підвищення ефективності збуту в цьому сегменті потребує не просто зростання кількості продажів, а побудови системи — від залучення ліда до повторного замовлення.

#### 1. Стратегічне сегментування ринку.

##### 1.1 Визначення ключових сегментів:

сегментація клієнтів за галузями (будівництво, енергетика, агро тощо);

врахування географічного чинника, обсягів закупівлі, циклу закупівель.

##### 1.2 Створення профілю ідеального клієнта (ICP).

Опис типового представника кожного сегменту: розмір компанії, потреби, болі;

Визначення рішень, які можуть запропонувати саме ваш продукт.

Результат: сфокусовані зусилля команди на найприбутковіших і найперспективніших клієнтах.

1.3 Оптимізація процесу продажу.

1.3.1 Впровадження CRM-системи:

Єдина база лідів, клієнтів, історії контактів;

Автоматизація повторних дій: комерційні пропозиції, нагадування, аналітика;

Прозора воронка продажу з чіткими KPI.

1.3.2 Скорочення тривалості циклу угоди:

Розробка шаблонів комерційних пропозицій і договорів;

Впровадження електронного документообігу;

Регламент відповіді на запити — не більше 24 годин.

1.3.3 Стандартизація роботи менеджерів:

Скрипти для дзвінків;

Регламенти ведення CRM;

Єдині етапи комунікації: знайомство → потреба → рішення → угода.

1.4 Покращення клієнтського досвіду.

1.4.1 Персоналізований підхід:

Персональні менеджери для великих клієнтів;

Індивідуальні умови (графік поставок, ціна, сервіс).

1.4.2 Систематична післяпродажна підтримка:

Зворотний зв'язок через 7–14 днів;

Гарантійне та технічне обслуговування;

Пропозиції на основі історії покупок (cross- та up-sell).

1.4.3 Аналітика задоволеності (CSAT, NPS):

Регулярне опитування;

Робота з негативними відгуками;

Покращення процесів за результатами оцінок.

1.5 Інтеграція маркетингу у збут.

1.5.1 Генерація лідів:

Контекстна реклама за B2B-ключовими словами;

Цільові сторінки (Landing pages) з чіткою ціннісною пропозицією;

Email-маркетинг: серії листів із рішеннями для конкретної галузі.

1.5.2 Контент-маркетинг:

Кейси з клієнтами, відеоогляди, статті з практичними порадами;

Вебінари, виступи на форумах, інтерв'ю з експертами;

Інфографіка, технічні брошури, каталоги PDF.

1.5.3 Репутаційна підтримка:

Відгуки, публікації в галузевих ЗМІ;

Участь у виставках;

Публічність керівництва та експертів компанії.

1.6 Управління командою та мотивація сторінки:

1.6.1 KPI та аналітика:

Воронка продажів, кількість нових лідів, швидкість обробки;

Оцінка повторних продажів, середній чек, LTV клієнта.

1.6.2 Мотивація менеджерів:

Бонуси за виконання/перевиконання планів;

Визнання: рейтинг тижня, бонуси за якість CRM;

Навчання: тренінги з B2B-продажів, сертифікації.

Таким чином, підвищення ефективності B2B-продажів неможливе без системного підходу. Найбільш ефективними напрямками є:

чітке сегментування клієнтів;

автоматизація та CRM-інструменти;

стандартизація та навчання команди;

персоналізація сервісу;

комплексний маркетинговий супровід.

Отже, ключ до успіху — синергія всіх напрямів із фокусом на реальну цінність для клієнта.

2. Наведемо додаткові сучасні напрями підвищення ефективності збуту у B2B-сегменті, які можуть істотно посилити вже існуючу стратегію та створити конкурентну перевагу:

1. Використання Account-Based Marketing (ABM), тобто замість масового підходу — фокус на окремих ключових компаніях-клієнтах.

Як може бути реалізовано:

- Створення індивідуального плану взаємодії для кожного «ключового рахунку» (обсяг, цикл, персоналії).
- Персоналізовані комерційні пропозиції, адресні кейси.
- Спільні презентації, вебінари, візити на виробництво.

В результаті отримаємо глибоку довіру, укладання довготривалих контрактів.

2. Створення системи партнерських продажів - розширення збуту через мережу партнерів, які отримують частину прибутку.

Як може бути реалізовано:

- Підписання партнерських угод (дистриб'ютори, інтегратори, агенти);
- Надання навчання, матеріалів, маркетингової підтримки;
- Введення мотиваційної програми (бонуси, акції).

В результаті отримаємо швидке масштабування збуту з мінімальними внутрішніми витратами.

3. Впровадження B2B e-commerce (особистий кабінет для замовлень) - перехід частини B2B-продажів у цифровий формат — онлайн-кабінети для партнерів.

Розглянемо основні функції:

- Замовлення товарів 24/7;
- Перевірка залишків, цін, історії покупок;
- Генерація рахунків та відстеження доставок.

В результаті отримаємо автоматизацію рутинних операцій, зменшення навантаження на менеджерів.

4. Інтеграція із системами клієнта (API-рішення) - технічна інтеграція, яка дозволяє клієнту замовляти напряду зі свого програмного середовища.

Як може бути реалізовано:

- Надання API до вашої системи або сайту;
- Синхронізація з ERP-клієнтів;
- Зменшення помилок у замовленнях.

В результаті отримаємо поглиблення лояльності великих клієнтів, спрощення обміну даними.

5. Гейміфікація для дилерів і менеджерів - створення мотиваційної екосистеми з елементами змагання:

Щомісячні рейтинги з призами;

Досягнення, рівні, бейджі у внутрішній CRM;

Командні виклики (наприклад, хто приведе більше нових компаній).

В результаті отримаємо підвищення активності, залучення, командний дух.

Таблиця 3.1 – Напрямки цифровізації ПрАТ «Струмок»

1	Електронний облік абонентів та споживання	Створення електронного реєстру споживачів. Впровадження базової системи нарахувань та обліку платежів. Ведення архіву показань лічильників у цифровій формі.
2	Інструменти для комунікації з населенням	Створення чат-бота в Telegram або Viber для звернень та показників. Розміщення оголошень у групах села у різних месенджерах Facebook/Viber

3	Цифровий документообіг	Внутрішній обмін актами, наказами та рахунками в електронному вигляді. Використання безкоштовних сервісів для спільної роботи персоналу.
4	Формування звітності	Автоматизована генерація місячних/квартальних звітів за шаблонами. Зберігання звітів у хмарі для доступу з будь-якої точки (важливо в умовах обмеженого персоналу).

За прогнозними розрахунками отримано наступні значення економічної ефективності запропонованих управлінських рішень щодо удосконалення збутової діяльності ПРАТ «СТРУМОК» у B2B-сегменті (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозні результати підвищення ефективності операційної діяльності підприємства внаслідок посилення цифровізації

Напрямок	Показник	Результат досягнення
Якість послуг	% днів без перебоїв	$\geq 95$ %
Витрати	Економія енергії	-10 %
Облік	Реєстр абонентів	100 % охоплення
Комунікація	Обробка звернень	$\leq 2$ дні

Таким чином, B2B-збут — ключовий вектор розвитку операційної діяльності для ПРАТ «СТРУМОК». За умови успішного впровадження управлінських рішень у сфері удосконалення операційної діяльності підприємство може значно підвищити річний дохід.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування управлінських рішень у сфері операційної діяльності підприємства ПРАТ «СТРУМОК».

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки:

Комерційні компанії, основною діяльністю яких є роздрібна торгівля, сьогодні вільні у виборі способу продажу своїх товарів і можуть використовувати різні методи стимулювання збуту. Результати останніх опитувань показують, що масовий споживач розрізняє два типи товарів: стандартні, безпроблемні, звичні для споживача (відсутність сервісу, простий вибір, ціна і якість) і споживчі ідеального товару, товари унікальні, як носії символів престижу та статусу (споживачі очікують багато варіантів, послуг, консультацій). Роздрібна торгівля – це будь-яка діяльність з продажу товарів безпосередньо кінцевим споживачам для особистого, некомерційного споживання.

З точки зору роздрібної політики, корисно розглядати роздрібну торгівлю в сучасних умовах стратегії формування іміджу, спрямованої на досягнення певних ринкових цілей. Основні стратегії роздрібної торгівлі:

Цінова. У цьому сенсі компанія прагне до мінімальних послуг і цін; тримати місце простим і уникати всього, що може збільшити витрати.

Ефективність. Мінімум часу для користувачів, які цінують час, щоб отримати бажане, зручне розташування та графік роботи.

Підтримка. Особистий контакт з клієнтом, постійне післяпродажне обслуговування, навіть базове (after-sales service).

Оформлення. Атмосфера у залі продажу, приємний оку дизайн, супутній сервіс тощо.

Таким чином, структура, яку обирають для організації збутової діяльності підприємства має великий вплив на роботу організації в цілому,

тому що цей етап є останнім та співпрацює з головним елементом всієї праці підприємства – споживачем.

Наведено основну характеристику ПрАТ «СТРУМОК», основним видом діяльності якого є постачання води, обслуговування водопровідних систем, артезіанських колодязів/свердловин та мереж водопостачання.

Проведений аналіз показав, що підприємство у 2021–2022 роках перебувало у кризовому фінансовому стані. Проте з 2023 року спостерігається поступове покращення більшості фінансово-економічних показників. У 2024 році підприємство досягло прибуткової діяльності, стабілізувало грошові потоки та відновило власний капітал.

Результати аналізу дозволяють зробити висновок, що операційна діяльність ПрАТ «Струмок» у досліджуваному періоді характеризується нестабільністю та зниженим рівнем ефективності, що проявляється у коливанні обсягів операційних доходів, високій витратомісткості виробництва та нестійких фінансових результатах.

Водночас підприємство має потенціал для підвищення ефективності операційної діяльності за рахунок:

- оптимізації структури операційних витрат;
- скорочення тривалості операційного циклу;
- підвищення продуктивності використання виробничих ресурсів;
- удосконалення системи операційного планування та контролю.

Збутова діяльність ПрАТ «СТРУМОК» є важливою складовою його господарської моделі, фінальним етапом його операційного циклу. Модель В2В-збуту є стратегічно важливою для ПрАТ «СТРУМОК». Вона формує основу виручки та дозволяє досягати стабільності за рахунок надійних партнерств. Разом з тим, ефективність моделі залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін ринку, підтримувати високу якість продукції, гнучко реагувати на запити клієнтів і вибудовувати довгострокові ділові стосунки.

Запропоновано додаткові сучасні напрями підвищення ефективності збуту у B2B-сегменті, які можуть істотно посилити вже існуючу стратегію та створити конкурентну перевагу:

1. Використання Account-Based Marketing (ABM), тобто замість масового підходу — фокус на окремих ключових компаніях-клієнтах.
2. Створення системи партнерських продажів - розширення збуту через мережу партнерів, які отримують частину прибутку.
3. Впровадження B2B e-commerce (особистий кабінет для замовлень) - перехід частини B2B-продажів у цифровий формат — онлайн-кабінети для партнерів.
4. Інтеграція із системами клієнта (API-рішення) - технічна інтеграція, яка дозволяє клієнту замовляти напряму зі свого програмного середовища.
5. Гейміфікація для дилерів і менеджерів - створення мотиваційної екосистеми з елементами змагання:

За прогностичними розрахунками удосконалення збутової діяльності ПРАТ «СТРУМОК» у B2B-сегменті в контексті підвищення ефективності операційного менеджменту має економічний потенціал у розмірі  $\approx +350$  тис/рік.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. — Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2018. 362 с.
2. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. — К.: КНЕУ, 2018. 352 с.
3. Кузьомко В. М. Управління ефективністю (результативністю) потенціалу підприємства: [конспект лекцій] / В. М. Кузьомко. К.: КНЕУ, 2013. 21 с.
4. Гетьман О. О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2015. 488 с.
5. Небава М. І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства /М. І. Небава, О. О. Адлер, В. О. Козловський. Вінниця: ВНТУ, 2015. 132 с.
6. Білошкурський М.В. Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності в системі антикризового управління підприємствами: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 / М.В. Білошкурський. Київ, 2015. - 20 с.
7. Рябкова О.В. Сутність моделювання господарської діяльності в економічному аналізі / О.В. Рябкова, В.І. Матвійчук // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2016. С.266–269.
8. Витрати та ефективність виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах (моніторинг) / за ред. Ю.П. Воскобійника. К.: ННЦ ІАЕ, 2017. 350 с.

9. Концеба С.М. Економічна сутність ресурсного забезпечення виробництва продукції. Економіка АПК. 2016. № 7. С. 43–46.
10. Веретинников В. І. Управління проектами / Веретинников В. І., Тарасенко Л. М., Гевлич Г. І. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 280с.
11. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навчальний посібник. –К.: Кондор, 2015. 228 с.
12. Желюк Т. Аналіз механізмів запровадження міжнародних стандартів якості управління для контролю реалізації регуляторної діяльності. Економічний аналіз. 2018. Випуск 2 (18). С. 95–99.
13. Задорожна, Н. В. Мікроекономічна теорія виробництва та витрат [Текст] / Н. В. Задорожна. К.: КНЕУ, 2016. 240 с.
14. Іванов М.М. Операційний менеджмент [текст]: навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов К.: «Центр учбової літератури», 2018. 368 с.
15. Іванов С. Оперативне планування виробництва: особливості та організація в сучасних умовах. Банківська справа. 2016. № 2. С. 25–33.
16. Черняк Л. І., Дума В. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015 № 769 С. 125-131.
17. Федулова Л. І., Декалюк О.В. Управління операційною системою виробничого підприємства: монографія / Л. І. Федулова, О. В. Декалюк. Хмельницький: ХНУ, 2015. 192 с.
18. Теорія і практика в операційному менеджменті: навч. посіб. / Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. К.:

Видавничий дім ПРОСТІР, 2016. 156 с.

19. Теліна В. Ю. Сучасні підходи до планування операційної діяльності в умовах ринкової системи господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2015. №1 (23). С.132 – 134.

20. Тарабан С. В. Сутність поняття «операційний менеджмент». Держава та регіони. 2015. № 1. С. 170 – 174.

21. Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. / О. С. Соснін, В. В. Казарцев. К.: Видавництво Європейського університету, 2016. 147 с.

22. Солопенко Р. І. Методика прийняття управлінських рішень в системі операційного менеджменту авіаційного підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 3 (81). С. 94 – 101.

23. Сірік І. П. Операційний менеджмент в умовах адаптації підприємств до змінринкового середовища: монографія / І. П. Сірік. Суми: Папірус. 2015. – 144 с.

24. Савицька, Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст]: навч. посібник. 3-тє вид., випр. і доп. [Текст] / Г. В. Савицька. К.: Знання, 2015. 668с.

25. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 2015. 620 с.

26. Покропивний, С.Ф. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій [навч. посібник] / С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін та ін. К.: КНЕУ, 2018. 328 с.

27. Операційний менеджмент: навчальний посібник / [В. І. Перебийніс, В. В. Писаренко, О. М. Помаз, О. В. Василенко та ін.]; за ред. В. І. Перебийніса. Полтава: ПДАА, 2018. – 664 с.

28. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: [Текст]: монографія / О. І. Олексюк.

Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2018. 362 с.

29. Мошенський С. З. Економічний аналіз [Текст]: підручник / Ф.Ф. Бутинець (відп.ред.). 2-ге вид., доповн. і перероб. [Текст] / С. З. Мошенський, О. В. Олійник. – Житомир: ПП «Рута», 2017. 704с.

30. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства підручник [Текст]/ Є. В. Мних; Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2015. 513 с.

31. Менеджмент і маркетинг: [навчальний посібник] / В.І. Перебийніс, Л.М. Бойко, В.В. Писаренко та ін.; За ред. В.І. Перебийніса. Полтава: ФОП Говоров С.В., 2017. 344 с.

## Відгук на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-1

Третяк Микити Валерійовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері операційного менеджменту підприємства

- 1) Актуальність роботи обумовлена тим, що підвищення ефективності управління у сфері операційного менеджменту підприємства зумовлена зростаючою конкуренцією, необхідністю оптимізації ресурсів і швидкого реагування на зміни в ринковому середовищі. Удосконалення управлінських процесів дозволяє підприємствам забезпечити високу продуктивність, зниження витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, сприяє зміцненню їх конкурентоспроможності та стійкому розвитку.
- 2) Третяк Микита Валерійович показав середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявив вміння виявляти проблеми, формувати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студент виявив достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Третяк М.В. показав достатній рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».  
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості.

Керівник кваліфікаційної роботи  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту

Богач К.С.

Рецензія на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-1

Третяка Микити Валерійовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері операційного менеджменту підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань, все це й приваблює споживачів.

Основна діяльність підприємства пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є основною метою створення підприємства і головним джерелом його доходів. Інша операційна діяльність включає різноманітні операції, такі як обіг іноземної валюти, операційну оренду активів, управління оборотними активами тощо. Операційна діяльність передбачає функції бізнесу, які безпосередньо пов'язані з постачанням товарів та/або послуг на ринок і визначає грошові потоки підприємства та його прибутковість. Операційна діяльність охоплює усі аспекти виробництва, починаючи від закупівлі необхідних матеріалів та ресурсів, через виробничий процес та контроль якості, до збуту готової продукції або надання послуг.

Обґрунтованість висновків і пропозицій. Висновки, що наведені в кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідей/ методики. Третяк Микита Валерійович приймав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його. Третяк М.В. показав високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його у відповідності до діючих методичних рекомендацій.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення. Недостатньо уваги приділено прогнозуванню показників ефективності діяльності підприємства.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Рецензент

Р.В.К. доц. канд. ПЕППУ

Л.В.К. канд. М.В.