

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

Завдання
 на кваліфікаційну роботу
 ступеня бакалавра

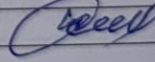
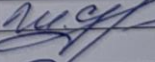

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Огняної Владислави Володимирівни

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

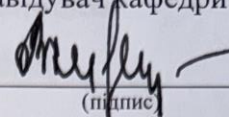
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері операційного менеджменту підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Папіж Ю.С.	82	добре	
Рецензент	Шалаєв С.М.	82	добре	
Нормоконтролер	Папіж Ю.С.	82	добре	

Дніпро
 2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Огняній В.В. академічної групи 073-21-3спеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері операційного менеджменту підприємствазатверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи забезпечення ефективності рішень у сфері операційного менеджменту підприємств	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності операційного менеджменту ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано



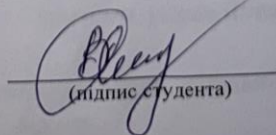
Папіж Ю.С.

(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання



Огняна В.В.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-3
НТУ «Дніпровська політехніка»
Огняної Владислави Володимирівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері операційного менеджменту підприємства

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

Структура роботи: 61 сторінка комп'ютерного тексту; 8 рисунків; 6 таблиць; 22 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління інноваційним розвитком ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК».

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

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи ефективного операційного менеджменту підприємства; наведено загальну характеристику ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК»; проаналізовано основні техніко-економічні показники його діяльності; здійснено аналіз операційної діяльності підприємства; обґрунтовано необхідність посилення системи операційного менеджменту ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК»; запропоновано управлінські рішення щодо удосконалення системи операційного менеджменту підприємства та здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

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 комплексу управлінських рішень для посилення операційного менеджменту ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК».

Економічна чи соціально-економічна ефективність – економічний ефект від впровадження заходів може складати приблизно 3 800–5 450 тис. грн на рік, що відповідає значному покращенню фінансового стану підприємства, зменшенню збитків та створенню передумов для беззбиткової діяльності.

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

ABSTRACT

Qualification thesis for bachelor degree
students of the group 073-21-3
NTU Dnipro Polytechnic
Ogniana Vladislava

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

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

Structure of the work: 61 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 effective operational management of an enterprise are considered; a general description of OLMA-KREMENCHUK LLC is provided; the main technical and economic indicators of its activities are analyzed; an analysis of the enterprise's operational activities is carried out; the need to strengthen the operational management system of OLMA-KREMENCHUK LLC is substantiated; management decisions are proposed to improve the enterprise's operational management system, and the economic efficiency of the proposed measures is assessed.

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 of application – it is proposed to implement a set of management decisions to strengthen the operational management of OLMA-KREMENCHUK LLC.

Economic or socio-economic efficiency – the economic effect of implementing the measures may amount to approximately UAH 3,800–5,450 thousand per year, which corresponds to a significant improvement in the financial condition of the enterprise, a reduction in losses, and the creation of prerequisites for break-even operations.

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.....	15
2 Аналіз діяльності ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК».....	22
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	22
2.2 Аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК».....	23
2.3 Аналіз операційної діяльності підприємства.....	32
3 Впровадження управлінських рішень щодо удосконалення операційної діяльності ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК».....	39
3.1 Обґрунтування необхідності посилення операційної діяльності підприємства.....	39
3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих управлінських рішень	45
Висновки.....	52
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 ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК»;
- обґрунтувати рішення щодо підвищення ефективності операційного менеджменту ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК».

Об'єкт розроблення – процес управління операційним розвитком ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК».

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності операційного менеджменту ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК».

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 ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» та підприємств інших галузей.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні аспекти та особливості операційної діяльності підприємства

У функціонуванні будь-якого суб'єкта господарювання велике значення має операційна діяльність, яка визначається як основна діяльність підприємства та будь-яка інша діяльність, яка не відноситься до інвестиційної чи фінансової сфери. За думкою Г.І. Капіноса [10] операційна діяльність - це процес перетворення входів у виходи в рамках операційної системи для створення корисності. Науковець Любенко Н.М. [11] підкреслює, що операційна діяльність є основною для підприємства і включає в себе виробництво, реалізацію продукції та надання послуг відповідно з статутом.

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. Вона визначає ефективність використання ресурсів підприємства, його здатність задовольняти попит споживачів, а також прибутковість та конкурентоспроможність на ринку.

Діяльність підприємства складається з трьох основних компонентів: операційної, інвестиційної та фінансової (рис. 1.1).

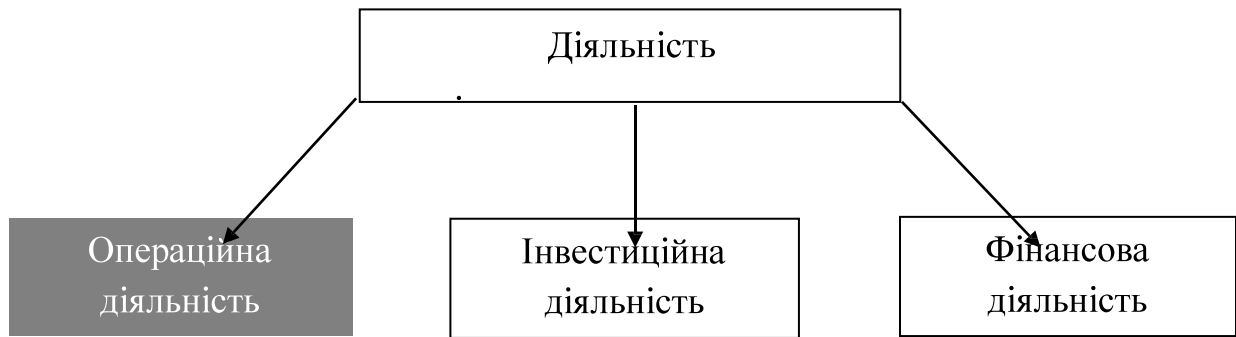


Рис. 1.1. Місце операційної діяльності в управлінні підприємством [4]

Операційна діяльність, яка займає 90% всієї діяльності підприємства, включає в себе основні процеси та операції, пов'язані з виробництвом, збутом, обслуговуванням клієнтів, технічним обслуговуванням, та іншими основними аспектами діяльності компанії. Інвестиційна діяльність включає у себе різноманітні інвестиційні проекти та операції, спрямовані на збільшення активів або отримання додаткового доходу.

Фінансова діяльність пов'язана з управлінням фінансовими ресурсами підприємства, включаючи управління капіталом, кредитування, інвестування та операції з обліку та звітності [23].

Операційна діяльність є головною складовою всієї господарської діяльності підприємства і становить його основну мету функціонування. Вона залучає найбільшу кількість персоналу та вимагає значних оборотних активів. Відмінною рисою операційної діяльності є те, що вона переважає над іншими видами діяльності, такими як інвестиційна чи фінансова, які, у свою чергу, мають підтримувати операційну діяльність. Основний акцент робиться на забезпеченні ефективного використання капіталу в операційному процесі, з метою підвищення продуктивності та збільшення прибутковості

підприємства. Господарські операції операційної діяльності характеризуються регулярністю, що виявляється у високій частоті проведення таких операцій порівняно з іншими видами діяльності [2].

Ефективність використання ресурсів в операційному процесі визначається не лише стратегією його використання, але й загальною економічною стратегією підприємства. Розвиток підприємства на різних етапах його життєвого циклу прямо залежить від інтенсивності операційної діяльності. Тому, можливості ефективного використання ресурсів в операційному процесі визначають не лише стратегії капіталовкладень, але і загальні стратегічні цілі та завдання реалізації економічної політики підприємства.

Операційна діяльність підприємства охоплює різні види та сегменти товарного ринку, що визначаються особливостями використаної сировини і матеріалів, а також характером готової продукції. Умови формування кінцевого ефекту використання капіталу в операційній діяльності підприємства значною мірою залежать від стану кон'юнктури відповідних секторів і сегментів товарного ринку.

Однак одним з ключових чинників формування цього ефекту є вартість капіталу, що використовується в операційному процесі, яка суттєво впливає на стан кон'юнктури відповідних секторів і сегментів фінансового ринку. Використання капіталу в операційній діяльності підприємства повинно враховувати тенденції кон'юнктури обох цих ринків, які іноді мають протилежний характер [5].

У процесі операційної діяльності велика кількість живої праці використовується, що відрізняється від інвестиційної та фінансової діяльності, де витрати на працю не є такими значними. Це створює можливості для використання капіталу і праці взаємозамінно у виробничих процесах підприємства. Взаємозамінність цих факторів виробництва визначає

різноманіття показників ефективності використання операційного капіталу, навіть за незмінного обсягу виробництва чи реалізації продукції. Таким чином, досягнення ефективного використання капіталу в операційній діяльності підприємства потребує врахування зв'язку цієї ефективності з загальною ефективністю операційної діяльності підприємства.

Операційна діяльність підприємства пов'язана із загальними та специфічними ризиками, які об'єднуються поняттям комерційний ризик. Тому, рівень операційного прибутку, що генерується використанням капіталу у різних альтернативних варіантах, має бути відповідно співвіднесений з рівнем комерційного ризику.

У фінансовій звітності операційну діяльність можна легко ідентифікувати за певною класифікацією. Багато компаній відображають операційні доходи окремо в звіті про прибутки та збитки. Операційний дохід обчислюється шляхом віднімання вартості продажів від витрат на дослідження та розробки, витрат на продаж та маркетинг, загальних та адміністративних витрат та амортизаційних витрат. Цей дохід не включає в себе процентні доходи чи витрати.

Операційна діяльність магазину одягу включає покупку матеріалів у постачальників, оплату праці для виробництва одягу, транспортування матеріалів та готової продукції, оплату праці працівників та менеджерів, оплату податків і орендну плату. Деякі інші операційні заходи можуть включати штрафні санкції або розрахунки за грошовими коштами з судових позовів та страхові виплати.

Розрахунок результату від операційної діяльності включає декілька етапів [26].

На першому етапі визначається чистий дохід від реалізації продукції, шляхом коригування доходів від продажу на суму непрямих податків та інших вирахувань.

Другий етап полягає у коригуванні результату на собівартість реалізованої продукції, що дозволяє розрахувати валовий прибуток або збиток від реалізації продукції.

На третьому етапі валовий прибуток збільшується або зменшується на суму іншого операційного прибутку (збитку), отриманого від реалізації інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій), операційної оренди активів, операційних валютних різниць, а також від отримання штрафів, пені та інших сум.

Чистий прибуток підлягає розподілу відповідно до цілей і завдань, які встановлює саме підприємство. Механізм і пропорції розподілу прибутку значною мірою визначають інтереси усіх учасників виробничого процесу і впливають на його ефективність. Тому конкретні форми і методи розподілу прибутку залежать від різноманітних факторів, таких як форма власності, рівень технічного розвитку підприємства, стратегічні цілі оновлення продуктів, рівень рентабельності і фінансової стійкості, наявність кваліфікованого керівництва та інші [6].

Узагальнення та розвиток наявних підходів до розуміння поняття "управління ефективністю" дозволило виокремити такі сутнісні характеристики:

- з позицій системного підходу, управління ефективністю є системою спеціальних принципів і методів, які спрямовані на постійне вдосконалення операційної діяльності підприємства.
- це процес покращення результатів операційної діяльності, що відбувається на постійній та систематичній основі.
- управління ефективністю є циклічним процесом, який включає стандартні функції управління: планування, організацію, координацію, регулювання та контроль параметрів і результатів операційної діяльності.

- це процес, що базується на постійному навчанні організації в сучасних умовах.
- управління ефективністю є інтегрованою в загальну систему менеджменту та узгодженою з її основними організаційними параметрами, що потребує залучення широкого кола персоналу та може будуватись на основі проектного підходу.
- це поліфункціональний процес, який охоплює різні функціональні напрями управління, зокрема, управління ресурсами та бізнес-процесами операційної діяльності.
- управління ефективністю реалізується за трьома рівнями управління: стратегічним, поточним і оперативним.
- це процес, який передбачає узгодження економічних інтересів різних зацікавлених сторін та формування та розвиток відносин з ними [15].

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	<p>Покращення ефективності використання операційного персоналу;</p> <p>Підвищення ефективності використання операційних активів (оборотних і необоротних);</p> <p>Покращення ефективності бізнес-процесів операційної діяльності;</p> <p>Оптимізація операційних витрат підприємства;</p> <p>Максимізація операційного прибутку при зазначеному рівні операційного ризику;</p> <p>Оптимізація відносин зі стейкхолдерами операційної діяльності;</p> <p>Максимізація потенціалу операційної діяльності підприємства;</p> <p>Підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позиції на ринку;</p> <p>Покращення якості продукції та послуг.</p>
Рівні управління	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

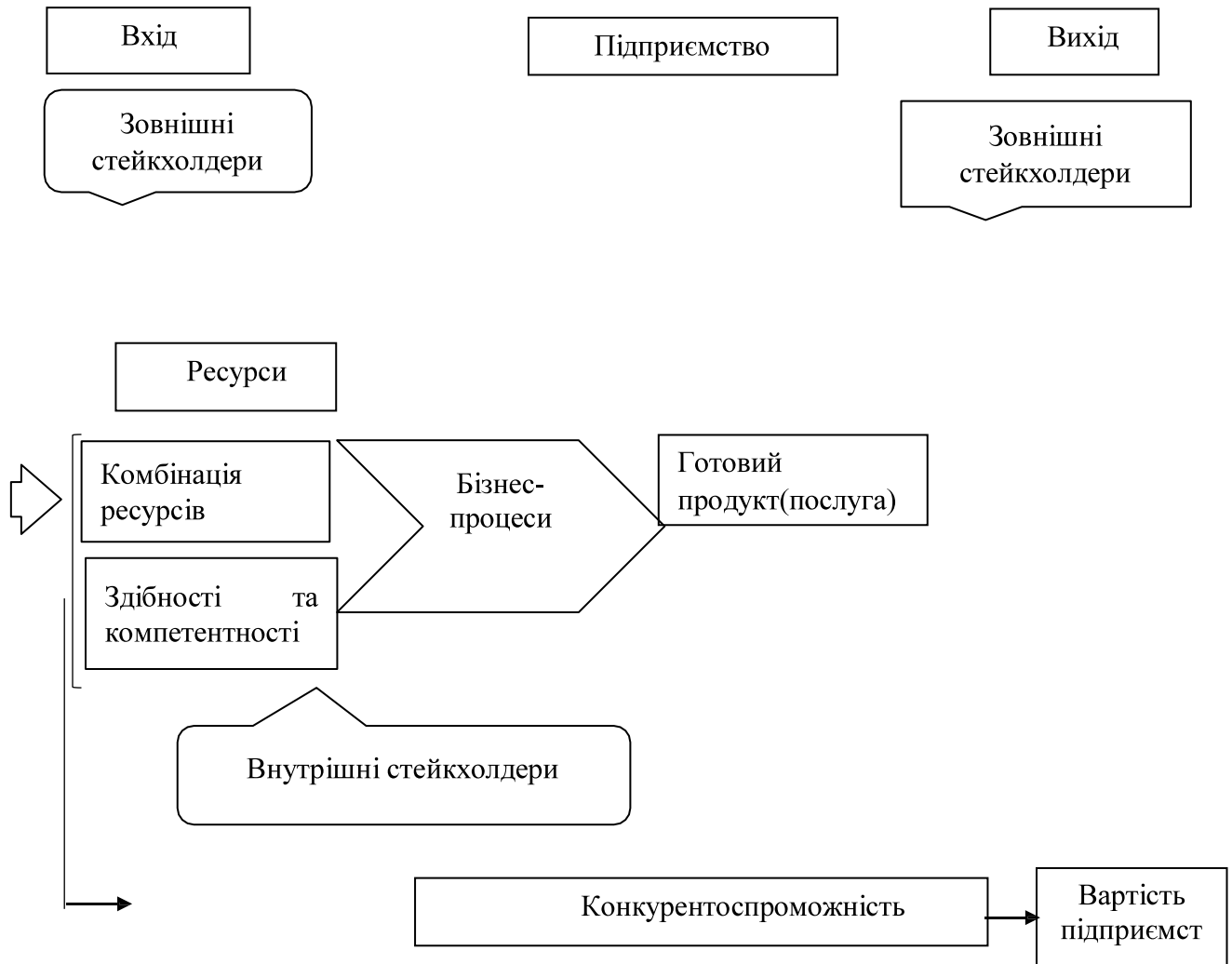


Рис. 1.2. Процес і фактори формування цінності підприємства [3]

Переробна підсистема є основною складовою операційної системи, оскільки вона відповідає за основний процес перетворення вхідних ресурсів на вихідні результати. Цей процес відбувається з використанням встановленої технології, яка включає в себе не лише технічні аспекти, але й необхідні кваліфікаційні навички персоналу, спеціалізоване обладнання, інфраструктуру, інструменти та технічні знання.

Підсистема забезпечення відповідає за забезпечення безперебійної роботи переробної системи, хоча вона не безпосередньо займається робництвом продукції. Ця підсистема включає в себе допоміжні та обслуговуючі господарства, які забезпечують необхідні ресурси та умови для ефективної роботи переробної системи [11].

Ця система забезпечення включає в себе три основні функціональні підсистеми:

Технічна підготовка виробництва: Ця підсистема відповідає за науково- експериментальні дослідження, конструкторські розробки і організаційно- технологічне проектування нових виробів. Вона забезпечує необхідну підготовку для впровадження нових технологій та продуктів у виробництво.

Технічне обслуговування виробництва: Ця підсистема включає в себе виготовлення інструменту та оснащення, проведення планових та запобіжних робіт, модернізацію обладнання, а також здійснення транспортних і складських операцій. Вона забезпечує ефективне функціонування обладнання та забезпечує його готовність до виробничих операцій [19].

Ресурсне забезпечення: Ця підсистема відповідає за забезпечення виробничого процесу необхідним рівнем матеріалів, енергії, інформації та людських ресурсів. Вона включає в себе управління запасами, планування використання ресурсів та забезпечення відповідних ресурсів для виробничих потреб.

Підсистема ресурсного забезпечення відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності виробничого процесу. Її завдання включає не лише забезпечення необхідним рівнем матеріалів, енергії, інформації та людських ресурсів, але й оптимізацію цих ресурсів для максимізації продуктивності та зниження витрат.

Одним із ключових аспектів є управління запасами, що включає в себе планування, закупівлю, зберігання та контроль за рухом матеріальних ресурсів. Ефективне управління запасами дозволяє уникнути зайвих витрат на надмірні запаси та забезпечити необхідний рівень наявності матеріалів для безперебійного виробництва.

Крім того, підсистема ресурсного забезпечення відповідає за планування використання ресурсів, зокрема енергії та інших виробничих ресурсів, з урахуванням їхньої ефективності та оптимального використання. Це допомагає знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити стабільність виробничого процесу.

Підсистема планування і контролю отримує інформацію від переробної системи щодо її поточного стану. Ця інформація поступає з внутрішнього середовища, яке охоплює цілі, корпоративну політику, інформацію про персонал тощо, а також зовнішнього середовища, де враховуються фактори, такі як попит на ринку, вартість ресурсів, технологічні тенденції, законодавство та конкуренція.

Ця підсистема відповідає за обробку всієї цієї інформації і формулює рішення щодо оптимального функціонування переробної системи.

Підсистема планування та контролю визначає стратегічні напрями розвитку організації, планує діяльність на наступний період і відповідає за контроль за виконанням прийнятих рішень [19].

Підсистема планування та контролю відіграє критичну роль у визначенні стратегічних цілей та напрямків розвитку організації. Її завдання включає розробку планів дій на майбутнє, встановлення чітких метрик успіху, а також визначення ефективних стратегій досягнення цих цілей. Крім того, підсистема відповідає за нагляд і контроль за виконанням планів, аналіз результатів і вжиття заходів для коригування стратегій в разі необхідності. Це дозволяє організації вчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечуючи її стабільний та успішний розвиток.

Розуміння ієрархії операційної системи на виробничому підприємстві. Окремі компоненти цієї системи, такі як виробничі дільниці, цехи, фактично виступають як самостійні системи. Кожна з них може складатися з менших підсистем, таких як бригади, ланки або окремі робочі місця. Отже, підсистема

- це група взаємопов'язаних елементів, які виконують певну функцію в межах системи. Приналежність підсистеми до певного рівня ієрархії системи визначається набором певних характеристик. Ці характеристики визначають рівень ієрархії кожної окремої підсистеми як компонента більшої системи. Усі рівні ієрархії можуть бути поділені на функціональні підсистеми та кібернетичні системи з об'єктами та суб'єктами управління.

Система характеризується не лише внутрішніми взаємозв'язками між її складовими частинами, що відображає організованість системи, але й тісним і нерозривним зв'язком з зовнішнім середовищем. Ця взаємодія визначається впливом зовнішніх факторів на систему та її взаємовплив на зовнішнє середовище. Система існує в стані постійної взаємодії та обміну інформацією, енергією та ресурсами з оточуючим середовищем [12].

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 багаторівневність є важливою характеристикою складних систем, оскільки кожен рівень виконує свої функції (рис. 1.4.).

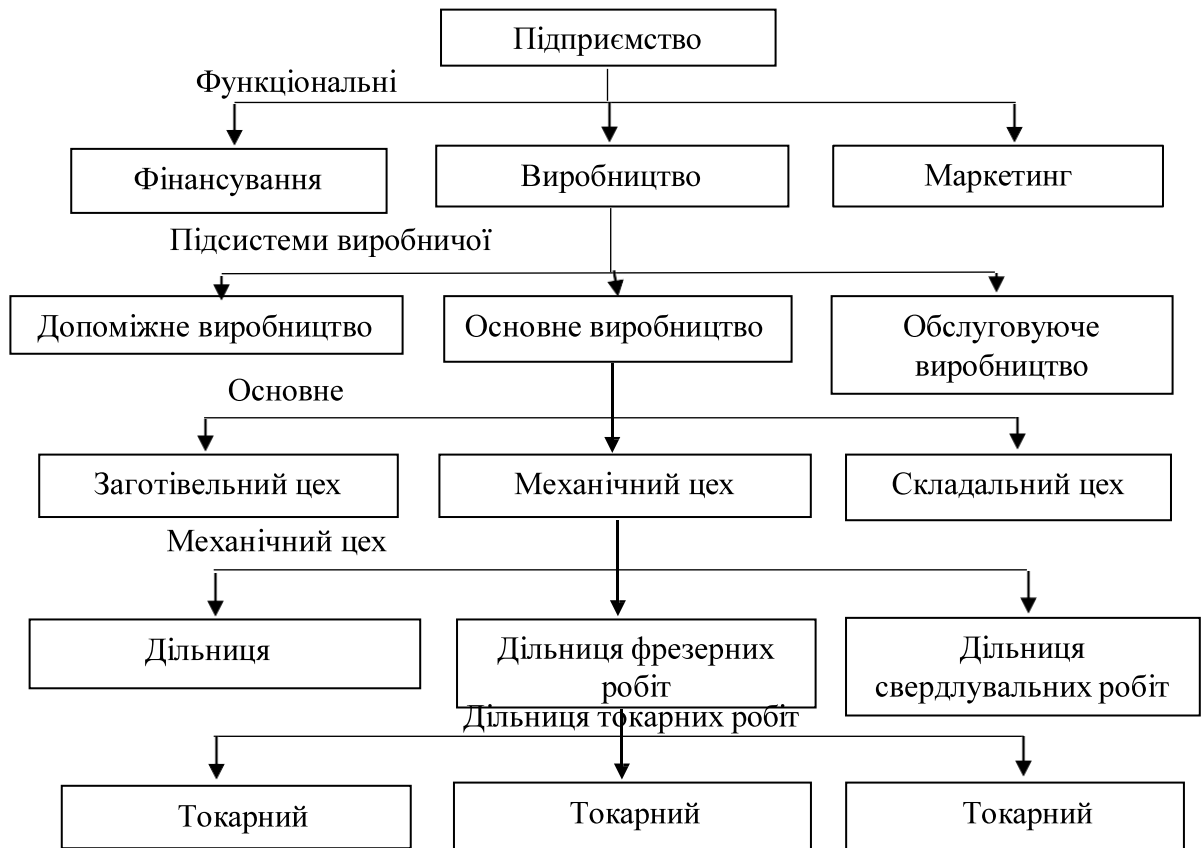


Рис. 1.4. Ієрархія виробничої системи підприємства [4]

При аналізі виробничих систем важливо враховувати ще один важливий аспект, який суттєво впливає на їх структуру та роботу: зовнішнє середовище, де використовується або споживається продукція.

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 [19].

Чітке визначення меж виробничої системи дозволяє чітко виділити її складові елементи та взаємозв'язки між ними, а також встановити взаємодію з зовнішнім середовищем.

Підрозділ постачання забезпечує придбання затратних ресурсів за встановленими цінами. У різних організаціях функції цього підрозділу можуть відрізнятись, включаючи закупівлю ресурсів, взаємовідносини з постачальниками, отримання товарів та контроль їх якості.

Після надходження ресурсів на склад, особи, що відповідають за їх подальше перетворення на товари чи послуги, зазвичай зосереджують свою

увагу на кількості використаних ресурсів, а не на їх вартості. У процесі перероблення ресурси змінюють свою форму і перетворюються на готові товари чи послуги. Ці готові продукти відрізняються від початкових ресурсів за рахунок доданої вартості у процесі переробки.

Після переробки ресурсів і отримання готової продукції служби маркетингу і збуту встановлюють ціни на кожен вид продукції з метою відшкодування витрат та отримання прибутку. Ціни встановлюються таким чином, щоб відповідати оцінці вартості, яку здійснюють покупці, і відображати додану вартість, яка накопичилася у процесі переробки ресурсів/

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОС ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» розташоване за адресою: 39600, Україна, Полтавська обл., місто Кременчук, вулиця Кагала Старшого Лейтенанта, будинок 43

Кіровоградська область, Добровеличківський район, село Тишківка, вулиця Олександра Азарова, будинок 9.

Діяльність підприємства:

Основний напрямок:

- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (основний КВЕД 68.20).

Додаткові види діяльності: гідно з профілями бізнес-довідників, до компанії також можуть належати такі сфери:

- надання в оренду інших машин, устаткування та товарів (КВЕД 77.39);
- діяльність у сфері тимчасового розміщування (готелі тощо) (КВЕД 55.10);
- будівництво житлових і нежитлових будівель (КВЕД 41.20).

Це свідчить про диверсифікацію діяльності — підприємство не обмежується лише орендою нерухомості, а може займатися послугами в готельній сфері та будівництвом.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК»

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_Si3Pxz4IBZu22ppgh7rQQqwI9IGhY)

проведемо в наступній послідовності:

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

Перш за все проведемо аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» за 2020-2024 рр. (табл. 2.1).

ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» упродовж 2021–2024 років здійснювало діяльність в умовах нестабільного економічного середовища, що відобразилося на структурі фінансових результатів, динаміці доходів, рівні зобов'язань та величині власного капіталу. Аналіз показників дозволяє оцінити внутрішні тенденції розвитку підприємства та його фінансову стійкість.

У 2021 році чисельність персоналу становила 8 осіб, що відповідало масштабу діяльності підприємства. У 2022 році показник зріс до 12 осіб, що свідчить про спробу розширення операційної діяльності або підвищення інтенсивності обслуговування об'єктів нерухомості. У 2023 році чисельність скоротилася до 10 осіб, а у 2024 році — до 9 осіб, що може вказувати на оптимізацію витрат на оплату праці в умовах тривалих збитків. Загалом динаміка персоналу є нестабільною, але свідчить про прагнення підприємства адаптувати кадрову політику до фінансових можливостей.

Таблиця 1- Основні економічні показники ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	8	12	10	9
Дохід (тис грн)	7 622	9 320	10 762	13 084
Чистий прибуток (тис грн)	-3 731	-2 012	-2 489	-2 525
Активи (тис грн)	8 314	6 389	5 677	10 036
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	25	25	25	25
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	13 150	12 878	14 654	20 796
Власний капітал (тис грн)	-4 837	-6 489	-8 978	-10 759

Дохід підприємства демонструє стійку позитивну динаміку протягом усього аналізованого періоду:

- 2021 рік — 7 622 тис. грн
- 2022 рік — 9 320 тис. грн
- 2023 рік — 10 762 тис. грн
- 2024 рік — 13 084 тис. грн

Загальне зростання доходу за чотири роки становить понад 71 %, що свідчить про розширення обсягів діяльності, підвищення орендних ставок або збільшення кількості об'єктів в експлуатації. Разом з тим, зростання доходів не супроводжується поліпшенням фінансового результату, що вказує на структурні проблеми у витратній частині.

Усі роки підприємство працювало зі збитками:

- 2021 рік — -3 731 тис. грн
- 2022 рік — -2 012 тис. грн
- 2023 рік — -2 489 тис. грн
- 2024 рік — -2 525 тис. грн

Найбільший збиток зафіксовано у 2021 році. У 2022 році спостерігається певне скорочення від'ємного фінансового результату, однак у 2023–2024 роках ситуація знову погіршується. Це свідчить про хронічну збитковість діяльності, що може бути наслідком високих експлуатаційних витрат, значного боргового навантаження або неефективної структури управління.

Вартість активів у 2021–2023 роках мала тенденцію до скорочення:

- 2021 рік — 8 314 тис. грн
- 2022 рік — 6 389 тис. грн
- 2023 рік — 5 677 тис. грн

Це може свідчити про вибуття або знецінення майна. Водночас у 2024 році активи різко зросли до 10 036 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з придбанням або переоцінкою об'єктів нерухомості. Проте зростання активів

не призвело до покращення прибутковості, що знижує ефективність їх використання.

Упродовж усього періоду обсяг грошових коштів залишався незмінним на рівні 25 тис. грн. Така ситуація свідчить про вкрай низьку ліквідність, відсутність резервів для покриття поточних витрат та високу залежність від зовнішнього фінансування або відстрочення зобов'язань.

Довгострокові зобов'язання протягом 2021–2024 років відсутні, що з одного боку знижує фінансові ризики в довгостроковій перспективі, але з іншого — вказує на обмежені можливості залучення інвестиційних ресурсів для розвитку підприємства.

Поточні зобов'язання мають чітку тенденцію до зростання:

- 2021 рік — 13 150 тис. грн
- 2022 рік — 12 878 тис. грн
- 2023 рік — 14 654 тис. грн
- 2024 рік — 20 796 тис. грн

Особливо різке зростання спостерігається у 2024 році, що може свідчити про накопичення кредиторської заборгованості та погіршення платоспроможності підприємства.

Власний капітал є від'ємним упродовж усього періоду і має тенденцію до подальшого зменшення:

- 2021 рік — -4 837 тис. грн
- 2022 рік — -6 489 тис. грн
- 2023 рік — -8 978 тис. грн
- 2024 рік — -10 759 тис. грн

Це є наслідком накопичених збитків і свідчить про кризовий фінансовий стан, що може створювати ризики втрати фінансової незалежності.

Проведений аналіз показує, що ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» у 2021–2024 роках характеризується зростанням доходів та активів, однак залишається стійко збитковим підприємством. Низький рівень ліквідності,

постійне зростання поточних зобов'язань та від'ємний власний капітал свідчать про незадовільну фінансову стійкість. Попри стійке зростання доходів та розширення активів у 2024 році, компанія продовжує функціонувати в умовах хронічної збитковості, що негативно впливає на її фінансову стійкість і платоспроможність.

Систематичне отримання чистих збитків призвело до формування від'ємного власного капіталу, величина якого з кожним роком поглиблюється. Це свідчить про втрату фінансової автономії підприємства та підвищення залежності від кредиторів. Водночас стрімке зростання поточних зобов'язань, особливо у 2024 році, вказує на посилення ризиків ліквідності та ймовірність виникнення фінансових ускладнень у короткостроковій перспективі.

Незмінно низький рівень грошових коштів протягом усього періоду підтверджує обмежені можливості підприємства щодо оперативного покриття своїх фінансових зобов'язань, що може негативно позначатися на його діловій репутації та інвестиційній привабливості. Разом із цим відсутність довгострокових зобов'язань свідчить про нереалізований потенціал залучення інвестиційних ресурсів для модернізації та розвитку матеріально-технічної бази.

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» у 2021–2024 роках можна охарактеризувати як нестійкий із тенденцією до погіршення, однак наявна позитивна динаміка доходів і зростання активів у 2024 році створюють передумови для фінансового оздоровлення підприємства. Реалізація комплексу антикризових управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, реструктуризацію поточних зобов'язань та підвищення ефективності використання активів, може забезпечити поступовий перехід підприємства до прибуткової та фінансово стабільної діяльності у середньостроковій перспективі

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства за 2021-2024 рр. (таблиця 2.2).

Фінансові коефіцієнти ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» відображають рівень ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності використання ресурсів підприємства. Їх динаміка дозволяє виявити як внутрішні проблеми управління, так і наслідки несприятливих зовнішніх умов господарювання.

1. Коефіцієнт поточної ліквідності.

Значення коефіцієнта у 2021–2024 роках коливалися в межах 0,15–0,33, що значно нижче нормативного рівня (1,0–2,0). Найнижче значення зафіксовано у 2023 році (0,15), що свідчить про критичну неспроможність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2024 році показник зріс до 0,33, однак це покращення є недостатнім і не забезпечує належного рівня платоспроможності. Загалом підприємство протягом усього періоду перебувало у зоні високого ризику ліквідності.

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності

Протягом усіх чотирьох років коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнював 0,00, що є вкрай негативною характеристикою. Це означає фактичну відсутність грошових коштів та їх еквівалентів, здатних негайно покрити хоча б частину поточних зобов'язань. Така ситуація свідчить про повну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та відстрочення платежів.

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності.

Динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності майже повністю повторює динаміку поточної ліквідності (0,31 → 0,20 → 0,15 → 0,32). Це пояснюється відсутністю істотних запасів у структурі оборотних активів. Значення показника протягом усього періоду є нижчими за нормативні (0,7–1,0), що підтверджує низьку короткострокову фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2- Аналіз фінансового стану підприємства за 2020-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.31	0.20	0.15	0.33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.00	0.00	0.00	0.00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.31	0.20	0.15	0.32
Коефіцієнт автономії	-0.58	-1.02	-1.58	-1.07
Рентабельність активів (ROA)	-0.45	-0.31	-0.44	-0.25
Рентабельність власного капіталу (ROE)	1.09	0.36	0.32	0.26
Чиста маржа	-0.49	-0.22	-0.23	-0.19
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-1.16	-1.69	-2.60	-3.39
Коефіцієнт заборгованості	1.58	2.02	2.58	2.07

4. Коефіцієнт автономії.

Коефіцієнт автономії у 2021–2024 роках мав від’ємні значення (від $-0,58$ до $-1,58$), що є ознакою глибокої фінансової кризи. Від’ємні значення свідчать про від’ємний власний капітал, сформований унаслідок накопичених збитків. У 2024 році показник дещо покращився ($-1,07$), однак все ще свідчить про повну втрату фінансової незалежності та критичну залежність від кредиторів.

5. Рентабельність активів (ROA).

Показник ROA упродовж аналізованого періоду був від’ємним і коливався від $-0,45$ до $-0,25$. Це означає, що активи підприємства використовуються неефективно та не генерують прибутку. Водночас у 2024 році спостерігається найменше від’ємне значення ($-0,25$), що може свідчити про певне підвищення ефективності використання активів, хоча загальний результат залишається негативним.

6. Рентабельність власного капіталу (ROE).

Попри наявність збитків, коефіцієнт ROE має додатні значення (від $1,09$ до $0,26$), що пояснюється від’ємною величиною власного капіталу. Така ситуація є формальною та економічно викривленою, оскільки не свідчить про реальну ефективність діяльності. Навпаки, вона підкреслює критичність фінансового стану та неможливість використання даного показника для коректної оцінки результативності.

7. Чиста маржа.

Чиста маржа у 2021–2024 роках залишається від’ємною, однак має тенденцію до поступового покращення:

- $-0,49$ у 2021 році
- $-0,19$ у 2024 році

Це свідчить про те, що на кожну гривню доходу підприємство все ще зазнає збитків, проте рівень цих збитків зменшується, що може бути наслідком контролю витрат або зростання обсягів реалізації.

8. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом.

Показник має різко від'ємну динаміку (від $-1,16$ до $-3,39$), що означає повну відсутність власних джерел фінансування необоротних активів. Це вказує на те, що основні засоби та інші довгострокові активи фінансуються виключно за рахунок позикових коштів, що значно підвищує фінансові ризики підприємства.

9. Коефіцієнт заборгованості.

Коефіцієнт заборгованості зріс з $1,58$ у 2021 році до $2,58$ у 2023 році, після чого у 2024 році дещо знизився до $2,07$. Загалом показник перевищує оптимальні значення, що свідчить про надмірне боргове навантаження та високу залежність підприємства від зовнішніх кредиторів.

Таким чином, аналіз системи фінансових коефіцієнтів ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» за 2021–2024 роки дозволяє зробити висновок, що підприємство перебуває у стані глибокої фінансової нестійкості, що має ознаки затяжної кризової ситуації. Критично низькі показники ліквідності, від'ємний власний капітал, зростаюче боргове навантаження та хронічна збитковість свідчать про обмежену здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та забезпечувати самофінансування.

Водночас окремі позитивні тенденції — зростання доходів, покращення чистої маржі та зменшення від'ємної рентабельності активів у 2024 році — формують передумови для фінансового відновлення. Реалізація ефективної антикризової стратегії, спрямованої на реструктуризацію зобов'язань, відновлення власного капіталу, підвищення ліквідності та оптимізацію витрат, може забезпечити поступовий перехід підприємства до стабільної та прибуткової діяльності у середньостроковій перспективі.

2.3 Аналіз операційної діяльності підприємства

ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» здійснює господарську діяльність переважно у сфері надання послуг з оренди та експлуатації власного і орендованого нерухомого майна. Операційна діяльність підприємства охоплює сукупність процесів, пов'язаних з формуванням доходу, обслуговуванням об'єктів нерухомості, взаємодією з орендарями, забезпеченням поточних витрат та управлінням ресурсами.

Операційна діяльність є базовою складовою загальної фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки саме вона формує основну частину доходів та витрат і безпосередньо впливає на фінансовий результат. Для ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» характерною є висока капіталомісткість операцій, значна частка постійних витрат та залежність результатів від рівня завантаженості об'єктів нерухомості.

Операційна діяльність підприємства включає такі основні процеси:

- управління об'єктами нерухомості;
- укладання та супровід договорів оренди;
- технічне обслуговування та експлуатація приміщень;
- адміністративне та бухгалтерське забезпечення;
- управління персоналом;
- забезпечення комунальних та супутніх послуг (рисунки 2.1).

Наведена структура свідчить, що операційна діяльність має сервісно-експлуатаційний характер, де ключову роль відіграє ефективність управління витратами та стабільність грошових надходжень.

Проведемо аналіз ресурсного забезпечення операційної діяльності ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК»



Рисунок 2.1 – Структура операційної діяльності підприємства

У 2021–2024 роках чисельність персоналу підприємства коливалася в межах від 8 до 12 осіб. Збільшення чисельності у 2022 році було пов'язане з розширенням обсягів операційної діяльності, тоді як подальше скорочення персоналу у 2023–2024 роках свідчить про оптимізацію витрат на оплату праці.

Операційна діяльність підприємства характеризується невеликою чисельністю персоналу, що є типовим для підприємств у сфері оренди нерухомості, однак це водночас обмежує можливості розширення сервісних послуг без додаткового навантаження на працівників.

Матеріально-технічна база підприємства представлена об'єктами нерухомості, інженерними комунікаціями, обладнанням для обслуговування приміщень та допоміжними основними засобами.

Зростання активів у 2024 році свідчить про оновлення або розширення активної частини основних засобів, однак ефективність їх використання залишається недостатньою, що підтверджується від'ємною рентабельністю активів.

Протягом 2021–2024 років дохід підприємства має сталу тенденцію до зростання (рисунок 2.2). Це свідчить про:

- підвищення рівня завантаженості об'єктів нерухомості;
- перегляд орендних ставок;
- розширення переліку наданих послуг.

Динаміка доходів від операційної діяльності

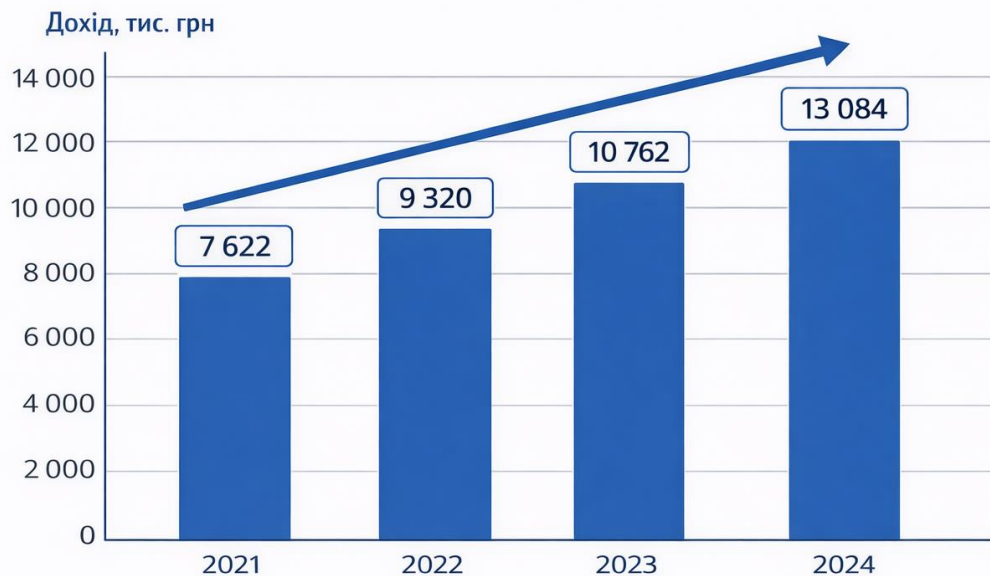


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів від операційної діяльності

Попри позитивну динаміку доходів, підприємство не досягло безбитковості, що вказує на високу витратомісткість операційної діяльності.

Операційні витрати підприємства включають (рисунок 2.3):

- витрати на утримання та експлуатацію нерухомості;
- комунальні платежі;
- витрати на оплату праці;
- адміністративні витрати;
- інші операційні витрати.

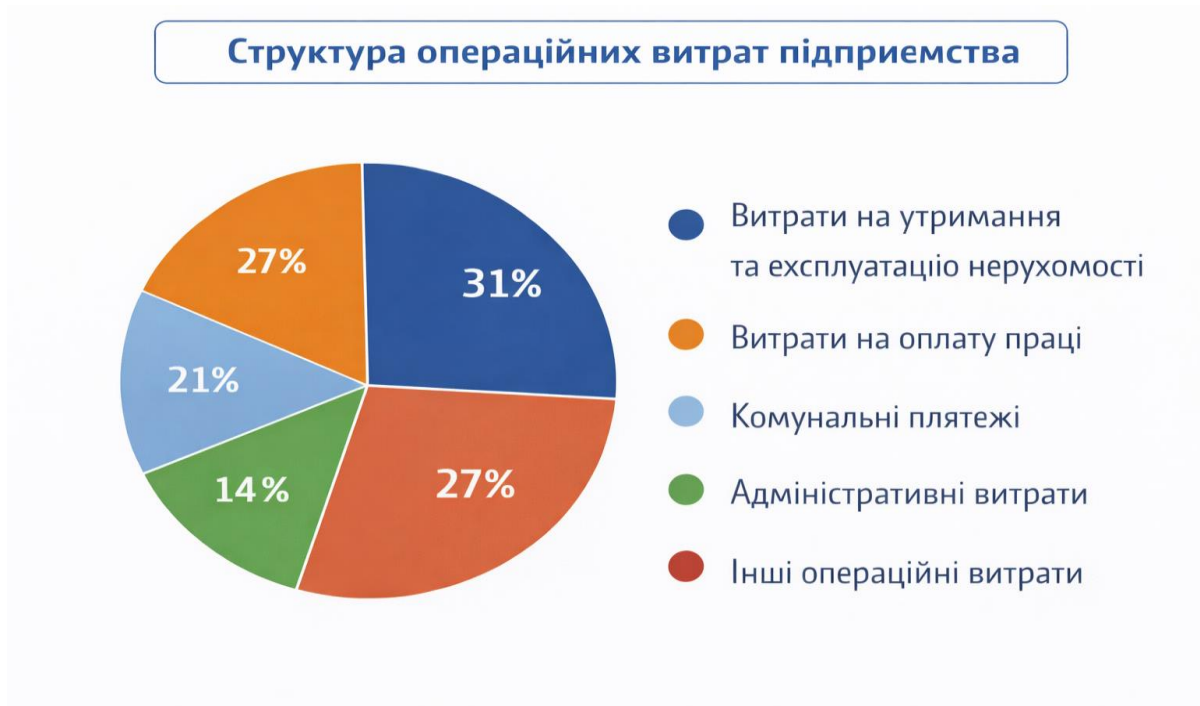


Рисунок 2.3 – Структура операційних витрат підприємства

Домінування постійних витрат у структурі операційних витрат обумовлює низьку гнучкість витратної частини, що негативно впливає на фінансовий результат за умов неповного завантаження активів.

Аналіз ефективності операційної діяльності матиме такі результати: від’ємні значення:

- рентабельності активів,
- чистої маржі,
- операційного результату

свідчать про неефективну трансформацію доходів у фінансовий результат. Водночас поступове покращення маржинальності у 2024 році є позитивним сигналом щодо потенціалу оптимізації операційної діяльності.

До основних проблем операційної діяльності ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» належать:

- низький рівень ліквідності;
- висока частка постійних витрат;
- відсутність достатніх грошових резервів;
- обмежені можливості масштабування діяльності;

- високе боргове навантаження.

Отже, операційну діяльність підприємства у 2021–2024 роках можна охарактеризувати як функціонально стабільну, але економічно малоефективну. Підприємство спроможне генерувати дохід, проте не забезпечує достатнього рівня прибутковості через дисбаланс між доходами та витратами.

У результаті аналізу операційної діяльності ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» встановлено, що підприємство має сформовану операційну структуру та стабільні джерела доходу, однак ефективність використання ресурсів залишається низькою. Основними резервами підвищення результативності операційної діяльності є оптимізація витрат, підвищення завантаженості активів та вдосконалення управління операційними процесами.

Надамо характеристику системі операційного менеджменту підприємства.

Операційний менеджмент ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» являє собою систему управління операційними процесами, спрямовану на забезпечення безперервного функціонування підприємства у сфері надання послуг з оренди та експлуатації нерухомого майна. Його ключовим завданням є координація ресурсів, процесів і персоналу з метою формування доходу та підтримання належного рівня обслуговування орендарів.

Операційний менеджмент підприємства має сервісно-експлуатаційну спрямованість, що обумовлено специфікою основного виду діяльності. Основна увага зосереджується не на виробництві матеріального продукту, а на управлінні об'єктами нерухомості, організації процесів їх утримання, технічного обслуговування та забезпечення стабільних операційних грошових потоків.

Операційний менеджмент ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» реалізується в межах лінійно-функціональної системи управління, у якій ключові управлінські рішення приймаються керівництвом підприємства, а виконання

операційних функцій покладається на обмежену кількість працівників. Така модель є типовою для малих і середніх підприємств у сфері нерухомості та дозволяє знизити адміністративні витрати.

Водночас незначна чисельність персоналу зумовлює високу концентрацію функцій, коли окремі працівники виконують одночасно декілька операційних і адміністративних завдань. Це підвищує гнучкість управління, але водночас створює ризики перевантаження персоналу та зниження ефективності контролю операційних процесів.

Управління операційними процесами

Операційний менеджмент підприємства охоплює такі основні процеси:

- управління об'єктами нерухомості та контроль їх технічного стану;
- організацію та супровід договорів оренди;
- координацію комунальних та експлуатаційних послуг;
- управління поточними операційними витратами;
- контроль виконання зобов'язань перед контрагентами та орендарями.

Управління операційними процесами має переважно реактивний характер, що проявляється у спрямованості на підтримання поточної діяльності та вирішення поточних проблем, а не на стратегічне планування операційного розвитку. Це частково пояснює високу витратомісткість діяльності та тривалу збитковість підприємства.

Управління витратами в системі операційного менеджменту

Важливою складовою операційного менеджменту є управління витратами. Для ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» характерна висока частка постійних операційних витрат, зокрема витрат на утримання та експлуатацію нерухомості, оплату праці та комунальні послуги. Така структура витрат знижує адаптивність операційної діяльності до змін ринкової кон'юнктури.

Недостатній рівень контролю та оптимізації витрат у минулі періоди призвів до того, що зростання доходів не трансформується у покращення

фінансових результатів. Це свідчить про обмежену ефективність діючого операційного менеджменту з позиції досягнення фінансової результативності.

Ефективність операційного менеджменту підприємства можна охарактеризувати як задовільну з точки зору забезпечення безперервності діяльності, проте незадовільну з позиції економічної результативності. Підприємство здатне стабільно надавати послуги та генерувати дохід, однак не забезпечує достатнього рівня операційної ефективності та прибутковості.

Наявність від'ємної рентабельності активів, низький рівень ліквідності та зростання поточних зобов'язань свідчать про необхідність вдосконалення системи операційного менеджменту, зокрема у частині:

- планування операційних витрат;
- підвищення завантаженості активів;
- впровадження елементів процесного та антикризового управління;
- посилення контролю за операційними грошовими потоками.

Узагальнюючи, операційний менеджмент ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» характеризується простою організаційною структурою, орієнтацією на підтримання поточної діяльності та обмеженим рівнем стратегічної операційної координації. Такий підхід забезпечує функціональну стабільність підприємства, проте не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал підвищення ефективності операційної діяльності.

Вдосконалення операційного менеджменту є ключовою умовою фінансового оздоровлення підприємства та підвищення його конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

3 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У СФЕРІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК»

3.1 Обґрунтування та формування управлінських рішень щодо посилення операційного менеджменту підприємства

Операційний менеджмент є ключовою складовою загальної системи управління підприємством, оскільки саме в межах операційної діяльності формується основна частина витрат, доходів та фінансового результату суб'єкта господарювання. Для підприємства ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» ефективність операційного менеджменту має критичне значення з огляду на тривалий період збиткової діяльності, дефіцит власного капіталу, високий рівень фінансової залежності та низькі показники ліквідності.

Проведений аналіз операційної діяльності та фінансового стану підприємства за 2021–2024 роки свідчить про наявність системних проблем в управлінні операційними процесами. Зокрема, негативна динаміка чистого фінансового результату, від'ємні показники рентабельності активів та чистої маржі, а також зростання поточних зобов'язань вказують на недостатню ефективність використання ресурсів та відсутність належної операційної координації.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів та високого рівня зовнішніх ризиків особливої актуальності набуває розроблення комплексу управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію операційних витрат, підвищення продуктивності праці, вдосконалення планування та контролю операційної діяльності.

На основі проведеного аналізу можна виділити такі основні проблеми операційного менеджменту підприємства:

Неефективна структура операційних витрат.

Структура операційних витрат підприємства характеризується високою питомою вагою постійних витрат за відсутності стабільного обсягу доходів. Це призводить до зниження гнучкості операційної діяльності та підвищує чутливість фінансових результатів до коливань виручки.

Недостатній рівень операційного планування.

На підприємстві відсутня формалізована система операційного планування та бюджетування, що ускладнює прогнозування грошових потоків, витрат і потреб у ресурсах. Планові показники часто мають декларативний характер і не використовуються як інструмент управління.

Обмежена цифровізація операційних процесів.

Операційна діяльність значною мірою базується на ручному обліку та фрагментарному використанні інформаційних систем, що знижує оперативність управлінських рішень і підвищує ризик помилок.

Низька продуктивність праці.

Колівання чисельності персоналу без відповідного зростання доходів свідчить про недостатній рівень організації праці та відсутність ефективної системи мотивації, орієнтованої на результат.

Відсутність системи контролю операційної ефективності.

На підприємстві не впроваджено систему ключових показників ефективності (KPI), що унеможливує об'єктивну оцінку результативності операційних процесів та відповідальності персоналу.

3. Обґрунтування необхідності впровадження управлінських рішень

Необхідність удосконалення операційного менеджменту ТОВ «ОЛІМА-КРЕМЕНЧУК» обумовлена такими факторами:

- тривала збитковість операційної діяльності, що загрожує фінансовій стійкості підприємства;
- від'ємне значення власного капіталу, яке обмежує можливості залучення інвестицій;
- низький рівень ліквідності, що ускладнює виконання поточних зобов'язань;
- високий коефіцієнт заборгованості, який підвищує фінансові ризики;
- відсутність стратегічного підходу до управління операційними процесами.

У таких умовах управлінські рішення повинні бути спрямовані не лише на короткострокове скорочення витрат, а й на формування довгострокової операційної ефективності підприємства.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ОЛІМА-КРЕМЕНЧУК» за 2021–2024 роки показав високий рівень постійних операційних витрат, який обмежує гнучкість підприємства та підвищує ризик фінансових збитків при коливаннях доходів. Для стабілізації фінансового стану необхідне переформатування структури витрат.

В кваліфікаційній роботі пропонуються наступні управлінські рішення.

Скорочення неефективних постійних витрат – аудит витрат на обслуговування об'єктів, адміністративні витрати та комунальні послуги. Ідентифікуються витрати, що не приносять додаткової цінності та можуть бути оптимізовані.

Переведення частини постійних витрат у змінні – наприклад, заміна фіксованої оплати за послуги сторонніх організацій на оплату за фактом наданих послуг. Це дозволяє зменшити фінансове навантаження у періоди низького доходу.

Перегляд умов співпраці з постачальниками та контрагентами – укладення вигідніших договорів, використання тендерних процедур для зменшення витрат на матеріали, обладнання та послуги.

Очікуваний ефект:

Зниження операційних витрат на 10–15%.

Підвищення чистої маржі та прибутковості операційної діяльності.

Зменшення залежності від змін доходів.

Також пропонується впровадження системи операційного бюджетування. Обґрунтуванням цього є відсутність системного планування витрат та доходів ускладнює контроль над фінансовими потоками та прийняття управлінських рішень. Операційне бюджетування дозволяє формалізувати процес управління ресурсами та прогнозувати фінансові результати.

Складання бюджету доходів і витрат – детальне планування всіх статей операційних витрат і доходів з розбивкою на місяці та квартали.

Бюджет руху грошових коштів – прогнозування надходжень та витрат готівки для забезпечення ліквідності підприємства.

Операційні бюджети підрозділів – встановлення відповідальності за виконання планових показників на рівні окремих відділів і напрямків діяльності.

Очікуваний ефект має бути таким:

- підвищення прозорості операційної діяльності;
- своєчасне виявлення відхилень та можливість їх коригування;
- оптимізація використання ресурсів і контроль над витратами.

Наступне управлінське рішення - цифровізація операційних процесів. Ручне ведення обліку та відсутність єдиної інформаційної платформи призводять до затримок у прийнятті рішень, втрат даних і помилок у фінансовій звітності. Автоматизація процесів дозволяє підвищити оперативність та точність управлінських рішень.

Отже, пропонується наступне:

- впровадження ERP-системи – інтеграція обліку операційних витрат, управління запасами та ресурсами в єдину платформу;
- впровадження CRM-системи – управління взаємодією з орендарями, моніторинг виконання договорів та автоматизація комунікацій;
- цифровізація процесів контролю та звітності – автоматичне формування звітів, аналітика витрат і доходів у режимі реального часу.

Після впровадження цих заходів можна очікувати:

- підвищення швидкості та точності прийняття управлінських рішень;
- зменшення адміністративних витрат на 10–12%;
- підвищення прозорості та контролю операційних процесів.

Наступне пропоноване управлінське рішення - підвищення продуктивності праці персоналу, тому що низька продуктивність праці та одночасне перевантаження персоналу негативно впливають на ефективність операційної діяльності та фінансові результати підприємства.

Отже, пропонується наступне:

- оптимізація чисельності персоналу – виділення ключових функцій та зменшення дублюючих обов'язків;
- система мотивації, орієнтована на результат – премії та бонуси за досягнення KPI, підвищення відповідальності працівників;
- підвищення кваліфікації персоналу – тренінги, навчальні програми та обмін досвідом для підвищення компетенцій.

Отже, в результаті впровадження можна очікувати :

- зростання продуктивності праці на 15–20%;
- зменшення кількості помилок та підвищення якості надання послуг.
- підвищення мотивації та задоволеності персоналу.

Пропонується управлінське рішення щодо впровадження системи KPI в операційному менеджменті – відсутність об'єктивної оцінки ефективності операційних процесів знижує відповідальність персоналу та ускладнює контроль за досягненням цілей підприємства.

Отже, пропонується наступне:

- формування ключових показників ефективності (KPI) – операційна маржа, рівень операційних витрат, оборотність активів, продуктивність праці;
- регулярний моніторинг та аналіз KPI – щомісячні або квартальні звіти для виявлення відхилень;
- впровадження системи стимулювання – премії та винагороди за досягнення або перевищення встановлених KPI.

Можна очікувати економічний ефект у вигляді:

- підвищення відповідальності персоналу;
- об'єктивний контроль результатів операційної діяльності;
- підвищення загальної ефективності управління підприємством.

Отже, удосконалення операційного менеджменту ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» є необхідною умовою забезпечення його фінансової стабільності та довгострокового розвитку. Запропонований комплекс управлінських рішень має системний характер і спрямований на підвищення ефективності операційної діяльності шляхом оптимізації витрат, цифровізації процесів, впровадження бюджетування та системи КРІ.

Реалізація зазначених заходів дозволить не лише покращити поточні фінансові результати підприємства, а й сформувати ефективну модель операційного менеджменту, адаптовану до умов нестабільного зовнішнього середовища.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих управлінських рішень

Економічний ефект від удосконалення операційного менеджменту підприємства визначається як комплекс результатів, що досягаються завдяки оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці, цифровізації процесів та системному контролю діяльності. Для ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК», яке протягом 2021–2024 років демонструє від’ємний фінансовий результат і від’ємний власний капітал, реалізація управлінських рішень має стратегічне значення.

Економічний ефект можна оцінювати за такими показниками:

- підвищення чистого прибутку та операційної рентабельності;
- зниження операційних та адміністративних витрат;
- покращення ліквідності та фінансової стійкості;
- ефективніше використання активів та персоналу.

Запропонований комплекс управлінських рішень включає скорочення неефективних витрат, переведення частини постійних витрат у змінні та перегляд умов співпраці з постачальниками.

Розширений економічний ефект від впровадження управлінських рішень.

1. Прямий фінансовий ефект:

- зниження операційних витрат на 10–15% у середньому, що за доходу 2024 року у 13 084 тис. грн може дати економію приблизно 1 300–1 950 тис. грн на рік;
- покращення чистої маржі з -19% до прогнозного рівня близько 0–5% у короткостроковій перспективі.

2. Косвений економічний ефект:

- зменшення ризику фінансових збитків при коливанні доходів;
- підвищення гнучкості фінансового планування та здатності підприємства реагувати на ринкові зміни.

3. Довгостроковий економічний ефект:

- формування стабільного фінансового фундаменту для інвестицій у розвиток або модернізацію матеріально-технічної бази.

Розрахуємо ефект від впровадження системи операційного бюджетування.

Система бюджетування дозволяє формалізувати планування доходів, витрат та руху грошових коштів, що сприяє зниженню витрат та підвищенню контролю.

Очікуваний економічний ефект:

1. Фінансовий ефект:

- зменшення непланових витрат на 5–7% завдяки своєчасному коригуванню бюджетів;
- поліпшення ліквідності підприємства, оскільки прогнозування руху коштів дозволяє уникати дефіциту грошових ресурсів та оптимально планувати погашення поточних зобов'язань.

2. Ефект підвищення управлінської ефективності:

- оцінювати ефективність роботи підрозділів за плановими показниками;

- зниження адміністративних витрат часу на ручну підготовку звітності.

Прогнозні показники – за економією на непланових витратах та покращенні управління фінансами очікуваний ефект може становити 500–700 тис. грн на рік.

Розрахуємо ефект від цифровізації операційних процесів.

Цифровізація передбачає автоматизацію обліку, контроль виконання договорів та управління ресурсами.

Очікуваний економічний ефект:

1. Зниження витрат:

- зменшення адміністративних витрат та помилок на 10–12% (приблизно 500–600 тис. грн на рік) завдяки автоматизації процесів.;

2. Підвищення ефективності персоналу:

- працівники витрачають менше часу на рутинні операції, що дозволяє концентруватися на стратегічних завданнях.

- очікуване збільшення продуктивності праці на 10–15%.

3. Додатковий ефект:

- підвищення прозорості операцій, що дозволяє швидко виявляти відхилення та ризики.

- поліпшення контролю за договорами оренди та об'єктами нерухомості, що запобігає фінансовим втратам.

Розрахуємо ефект від підвищення продуктивності праці персоналу.

Підвищення продуктивності досягається через оптимізацію чисельності, підвищення мотивації та підвищення кваліфікації персоналу.

Очікуваний економічний ефект:

- збільшення доходу – завдяки більш ефективному управлінню об'єктами та скороченню часу на рутинні операції, очікуване збільшення доходу може становити 5–7% від поточного доходу (≈650–900 тис. грн на рік).

- зниження витрат на персонал – оптимізація чисельності персоналу дозволяє скоротити витрати на оплату праці без втрати обсягу послуг, що економить приблизно 200–300 тис. грн на рік.

Додатковий ефект – підвищення мотивації та якості роботи зменшує ризик помилок та покращує обслуговування орендарів, що опосередковано збільшує доходи.

Розрахуємо ефект від впровадження системи КРІ.

Запровадження КРІ дозволяє оцінювати ефективність персоналу, контролювати витрати та продуктивність активів.

Очікуваний економічний ефект:

- підвищення операційної ефективності – оптимізація процесів на основі КРІ дозволяє зменшити витрати та підвищити доходи на 5–8% (≈ 650 – $1\ 000$ тис. грн на рік).

- підвищення відповідальності персоналу – чітка система оцінки стимулює виконання поставлених завдань і знижує ризик невиконання операційних планів.

- системний контроль – КРІ забезпечує регулярний аналіз результатів та виявлення проблем на ранніх етапах, що запобігає фінансовим втратам.

Спрогнозуємо сумарний економічний ефект від впровадження всіх управлінських рішень (таблиця 3.1)

Отже, прямий економічний ефект від впровадження заходів може складати приблизно 3 800–5 450 тис. грн на рік, що відповідає значному покращенню фінансового стану підприємства, зменшенню збитків та створенню передумов для беззбиткової діяльності.

Таблиця 3.1 - сумарний економічний ефект від впровадження всіх управлінських рішень

Напрямок впровадження	Прямий ефект (тис. грн/рік)	Косвений ефект
Оптимізація витрат	1 300–1 950	Підвищення чистої маржі, фінансової гнучкості
Бюджетування	500–700	Покращення контролю та планування
Цифровізація	500–600	Підвищення оперативності та точності
Продуктивність праці	850–1 200	Зростання доходу, зменшення помилок
KPI	650–1 000	Підвищення відповідальності та контролю

Також прогнозуємо додаткові переваги впровадження комплексу управлінських рішень:

1. підвищення фінансової стабільності та зменшення залежності від кредиторів;
2. створення системи стратегічного управління операційною діяльністю, що забезпечує довгострокову ефективність;
3. покращення інвестиційної привабливості підприємства завдяки прозорій структурі витрат та контрольованим процесам;
4. зменшення операційних ризиків і ризиків втрат доходу за рахунок моніторингу KPI та автоматизації процесів.

Підсумуємо очікуваний економічний ефект від впровадження управлінських рішень у ТОВ «ОЛІМА-КРЕМЕНЧУК» у сфері посилення операційного менеджменту.

1. Необхідність комплексного підходу.

Аналіз фінансового стану та операційної діяльності підприємства показав, що окремі заходи, такі як лише оптимізація витрат або підвищення продуктивності персоналу, не здатні самостійно вирішити проблеми збитковості. Ефективність досягається лише при комплексному впровадженні всіх запропонованих управлінських рішень.

2. Системність управлінських рішень.

Рішення щодо оптимізації витрат, бюджетування, цифровізації, підвищення продуктивності та впровадження KPI взаємопов'язані. Їхнє одночасне застосування дозволяє синергетично підвищити операційну ефективність, скоротити витрати та збільшити прибутковість.

3. Фінансовий ефект.

Прямий економічний ефект від впровадження заходів прогнозується на рівні 3,8–5,5 млн грн на рік, що дозволяє підприємству значно скоротити збитки та покращити ліквідність. Це створює фінансову подушку для стратегічного розвитку та інвестицій.

4. Довгострокові переваги.

Впровадження системи KPI та цифрових інструментів дозволяє не лише контролювати поточні операції, а й формувати аналітичну базу для прогнозування та стратегічного планування, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

5. Зменшення ризиків.

Системне управління операційними процесами з одночасним контролем витрат та продуктивності персоналу дозволяє знизити ризики фінансових втрат, помилок у плануванні та невиконання договірних зобов'язань.

6. Мотиваційний ефект для персоналу.

Впровадження KPI та системи мотивації підвищує відповідальність та залученість працівників, що у довгостроковій перспективі збільшує продуктивність та покращує якість обслуговування орендарів.

7. Стимулювання стратегічного управління.

Підприємство отримує інструменти для переходу від реактивного управління до стратегічного, що забезпечує планомірний розвиток, оптимізацію ресурсів і підвищення загальної ефективності.

8. Передумови для беззбиткової діяльності

Сумарний ефект від реалізації всіх управлінських заходів створює реальні умови для досягнення беззбиткової діяльності вже у середньостроковій перспективі (1–2 роки), що є критично важливим для відновлення фінансової стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування управлінських рішень у сфері операційної діяльності підприємства ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК».

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки:

Операційний менеджмент є ключовим елементом системи управління підприємством, який визначає ефективність використання ресурсів, рівень доходності та здатність організації досягати стратегічних цілей. Він охоплює планування, організацію, контроль та оптимізацію всіх процесів, пов'язаних з виробництвом товарів або наданням послуг, і безпосередньо впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність та стійкість підприємства.

Однією з головних функцій операційного менеджменту є оптимізація ресурсів, що включає трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси. Ефективне управління ними дозволяє мінімізувати витрати та втрати, забезпечуючи при цьому високу якість продуктів або послуг.

Другим важливим аспектом є підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до зовнішніх умов. Сучасні ринкові умови характеризуються високою мінливістю попиту, конкуренції та ціноутворення. Операційний менеджмент забезпечує швидку реакцію підприємства на ці зміни шляхом коригування виробничих планів, адаптації ресурсного забезпечення та оптимізації логістичних процесів.

Операційний менеджмент також відіграє важливу роль у підвищенні якості продукції та послуг. Контроль на всіх етапах виробничого процесу, стандартизація процедур та впровадження систем управління якістю забезпечують стабільність кінцевого результату, що підвищує задоволеність споживачів та формує позитивну репутацію підприємства.

Важливим аспектом є взаємозв'язок операційного менеджменту з фінансовим результатом. Ефективне планування, контроль та оптимізація

операційних процесів безпосередньо впливають на прибутковість, рентабельність активів та власного капіталу, а також на ліквідність підприємства. Зменшення витрат, підвищення продуктивності праці та контроль ключових показників ефективності дозволяють підприємству досягати позитивного фінансового результату навіть у складних ринкових умовах.

Крім того, операційний менеджмент є інструментом стратегічного розвитку. Через систематичне впровадження управлінських рішень підприємство формує конкурентні переваги, підвищує ефективність використання ресурсів та створює умови для інноваційного розвитку.

Не менш важливим є соціальний аспект операційного менеджменту, пов'язаний із персоналом. Система мотивації, підвищення продуктивності праці та оцінка результатів через КРІ стимулює працівників до ефективної роботи, сприяє збереженню кваліфікованого персоналу та формує корпоративну культуру, орієнтовану на результат. Це особливо значимо для підприємств малого та середнього бізнесу, де кожен працівник безпосередньо впливає на кінцевий результат діяльності.

Отже, операційний менеджмент є не лише інструментом поточного управління, але й ключовим чинником довгострокової стабільності та розвитку підприємства.

В кваліфікаційні роботи рохшлядається діяльність ТОВ «ОЛІМА-КРЕМЕНЧУК», основним напрямком діяльності якого є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (основний КВЕД 68.20).

Додаткові види діяльності: гідно з профілями бізнес-довідників, до компанії також можуть належати такі сфери:

- надання в оренду інших машин, устаткування та товарів (КВЕД 77.39);
- діяльність у сфері тимчасового розміщування (готелі тощо) (КВЕД 55.10);

- будівництво житлових і нежитлових будівель (КВЕД 41.20).

Проведений аналіз показує, що ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» у 2021–2024 роках характеризується зростанням доходів та активів, однак залишається стійко збитковим підприємством. Низький рівень ліквідності, постійне зростання поточних зобов'язань та від'ємний власний капітал свідчать про незадовільну фінансову стійкість. Попри стійке зростання доходів та розширення активів у 2024 році, компанія продовжує функціонувати в умовах хронічної збитковості, що негативно впливає на її фінансову стійкість і платоспроможність.

Систематичне отримання чистих збитків призвело до формування від'ємного власного капіталу, величина якого з кожним роком поглиблюється. Це свідчить про втрату фінансової автономії підприємства та підвищення залежності від кредиторів. Водночас стрімке зростання поточних зобов'язань, особливо у 2024 році, вказує на посилення ризиків ліквідності та ймовірність виникнення фінансових ускладнень у короткостроковій перспективі.

Аналіз системи фінансових коефіцієнтів ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» за 2021–2024 роки дозволяє зробити висновок, що підприємство перебуває у стані глибокої фінансової нестійкості, що має ознаки затяжної кризової ситуації. Критично низькі показники ліквідності, від'ємний власний капітал, зростаюче боргове навантаження та хронічна збитковість свідчать про обмежену здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та забезпечувати самофінансування.

Операційний менеджмент ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» характеризується простою організаційною структурою, орієнтацією на підтримання поточної діяльності та обмеженим рівнем стратегічної операційної координації. Такий підхід забезпечує функціональну стабільність підприємства, проте не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал підвищення ефективності операційної діяльності.

Вдосконалення операційного менеджменту є ключовою умовою фінансового оздоровлення підприємства та підвищення його конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

В кваліфікаційній роботі пропонуються наступні управлінські рішення.

Скорочення неефективних постійних витрат – аудит витрат на обслуговування об'єктів, адміністративні витрати та комунальні послуги. Ідентифікуються витрати, що не приносять додаткової цінності та можуть бути оптимізовані.

Переведення частини постійних витрат у змінні – наприклад, заміна фіксованої оплати за послуги сторонніх організацій на оплату за фактом наданих послуг. Це дозволяє зменшити фінансове навантаження у періоди низького доходу.

Перегляд умов співпраці з постачальниками та контрагентами – укладення вигідніших договорів, використання тендерних процедур для зменшення витрат на матеріали, обладнання та послуги.

Очікуваний ефект:

Зниження операційних витрат на 10–15%.

Підвищення чистої маржі та прибутковості операційної діяльності.

Зменшення залежності від змін доходів.

Також пропонується впровадження системи операційного бюджетування. Обґрунтуванням цього є відсутність системного планування витрат та доходів ускладнює контроль над фінансовими потоками та прийняття управлінських рішень. Операційне бюджетування дозволяє формалізувати процес управління ресурсами та прогнозувати фінансові результати.

Складання бюджету доходів і витрат – детальне планування всіх статей операційних витрат і доходів з розбивкою на місяці та квартали.

Бюджет руху грошових коштів – прогнозування надходжень та витрат готівки для забезпечення ліквідності підприємства.

Операційні бюджети підрозділів – встановлення відповідальності за виконання планових показників на рівні окремих відділів і напрямків діяльності.

Очікуваний ефект має бути таким:

- підвищення прозорості операційної діяльності;
- своєчасне виявлення відхилень та можливість їх коригування;
- оптимізація використання ресурсів і контроль над витратами.

Наступне управлінське рішення - цифровізація операційних процесів. Ручне ведення обліку та відсутність єдиної інформаційної платформи призводять до затримок у прийнятті рішень, втрат даних і помилок у фінансовій звітності. Автоматизація процесів дозволяє підвищити оперативність та точність управлінських рішень.

Отже, пропонується наступне:

- впровадження ERP-системи – інтеграція обліку операційних витрат, управління запасами та ресурсами в єдину платформу;
- впровадження CRM-системи – управління взаємодією з орендарями, моніторинг виконання договорів та автоматизація комунікацій;
- цифровізація процесів контролю та звітності – автоматичне формування звітів, аналітика витрат і доходів у режимі реального часу.

Після впровадження цих заходів можна очікувати:

- підвищення швидкості та точності прийняття управлінських рішень;
- зменшення адміністративних витрат на 10–12%;
- підвищення прозорості та контролю операційних процесів.

Наступне пропоноване управлінське рішення - підвищення продуктивності праці персоналу, тому що низька продуктивність праці та одночасне перевантаження персоналу негативно впливають на ефективність операційної діяльності та фінансові результати підприємства.

Отже, пропонується наступне:

- оптимізація чисельності персоналу – виділення ключових функцій та зменшення дублюючих обов'язків;
- система мотивації, орієнтована на результат – премії та бонуси за досягнення KPI, підвищення відповідальності працівників;
- підвищення кваліфікації персоналу – тренінги, навчальні програми та обмін досвідом для підвищення компетенцій.

Отже, в результаті впровадження можна очікувати :

- зростання продуктивності праці на 15–20%;
- зменшення кількості помилок та підвищення якості надання послуг.
- підвищення мотивації та задоволеності персоналу.

Пропонується управлінське рішення щодо впровадження системи KPI в операційному менеджменті – відсутність об'єктивної оцінки ефективності операційних процесів знижує відповідальність персоналу та ускладнює контроль за досягненням цілей підприємства.

Отже, пропонується наступне:

- формування ключових показників ефективності (KPI) – операційна маржа, рівень операційних витрат, оборотність активів, продуктивність праці;
- регулярний моніторинг та аналіз KPI – щомісячні або кварталні звіти для виявлення відхилень;
- впровадження системи стимулювання – премії та винагороди за досягнення або перевищення встановлених KPI.

Можна очікувати економічний ефект у вигляді:

- підвищення відповідальності персоналу;
- об'єктивний контроль результатів операційної діяльності;
- підвищення загальної ефективності управління підприємством.

Отже, удосконалення операційного менеджменту ТОВ «ОЛМА-КРЕМЕНЧУК» є необхідною умовою забезпечення його фінансової стабільності та довгострокового розвитку. Запропонований комплекс управлінських рішень має системний характер і спрямований на підвищення ефективності операційної діяльності шляхом оптимізації витрат, цифровізації процесів, впровадження бюджетування та системи КРІ.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2017. 398 с.
2. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2018. 362 с.
3. Покропивний С. Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2018. 352 с.
4. Рябкова О.В., Матвійчук В.І. Сутність моделювання господарської діяльності в економічному аналізі. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2016. С.266–269.
5. Витрати та ефективність виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах (моніторинг) / за ред. Ю.П. Воскобійника. К.: ННЦ ІАЕ, 2017. 350 с.
6. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Гевко І. Б. К.: Кондор, 2015. 228 с.
7. Желюк Т. Аналіз механізмів запровадження міжнародних стандартів якості управління для контролю реалізації регуляторної діяльності. *Економічний аналіз*. 2018. Випуск 2 (18). С. 95–99.
8. Іванов М.М. Операційний менеджмент [текст]: навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов К.: «Центр учбової літератури», 2018. 368 с.
9. Іванов С. Оперативне планування виробництва: особливості та організація в сучасних умовах. *Банківська справа*. 2016. № 2. С. 25–33.

10. Черняк В. 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.
11. 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.
12. Теліна В. Ю. Сучасні підходи до планування операційної діяльності в умовах ринкової системи господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. №1 (23). С.132 – 134.
13. Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. / О. С. Соснін, В. В. Казарцев. К.: Видавництво Європейського університету, 2016. 147 с.
14. Сірік І. П. Операційний менеджмент в умовах адаптації підприємств до змін ринкового середовища: монографія. Суми: Папірус. 2015. 144 с.
15. Савицька, Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Знання, 2015. 668с.
16. 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.
17. Організація діяльності підприємства навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»: навч. посіб. / О. М. Ястремська, В. Ф. Годзік, Т. М. Хміль та ін.; за редакцією проф. О. М. Ястремської. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. 244 с.
18. 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.

19. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: [Текст]: монографія. Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2018. 362 с.

20. 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.

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

22. 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

студентки групи 073-21-3

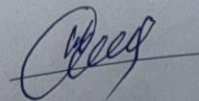
Огняної Владислави Володимирівни

на тему: Обґрунтування ефективності 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) Огняна Владислава Володимирівна показала 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 проявила вміння виявляти проблеми, формулювати 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) Студентка виявила 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) Огняна В.В. показала 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



Папіж Ю.С.