МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ХОМ`ЯК Назар Ігорович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 658.511

Удосконалення процесу управління операційною діяльністю підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

_____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:_____
(підпис)
ГРИМАК Олег Ярославович,
кандидат економічних наук, доцент

Львів - 2025

АНОТАЦІЯ

Хом'як Н. І. «Удосконалення процесу управління операційною діяльністю підприємства» - *Рукопис*.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій та адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького - Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі наводяться теоретико-методологічні засади управління операційною діяльністю підприємства. Проведено аналіз стану та ефективності управління операційною діяльністю ТзОВ «Галичина». Наведено пропозиції щодо удосконалення системи управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління, операційний менеджмент, операційна діяльність, ефективність, операційні процеси.

SUMMARY

Khomiak N. I. «Improvement of the Enterprise Operational Management Process» - *Manuscript.*

Qualification thesis for obtaining the Master's degree in specialty 073 "Management," Educational and Professional Program "Management of Organizations and Administration" - Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies - Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification thesis presents the theoretical and methodological foundations of enterprise operational management. An analysis of the state and efficiency of operational management at LLC "Halychyna" has been conducted. Proposals for improving the enterprise management system under conditions of dynamic changes in the external environment are provided.

Keywords: management, operations management, operational activity, efficiency, operational processes.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра	Менеджменту і бізнес-адміністрування
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма	Менеджмент організацій і адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
доцент_____Батюк Б.Б.
"____" _____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

ХОМ`ЯКА Назара Ігоровича

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення процесу управління операційною діяльністю підприємства
керівник проєкту (роботи)____Гримак О. Я., к.е.н., доцент_____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від "____" _____2025 року №_____
2. Термін подання студентом проєкту (роботи) *грудень 2025 року*
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) *навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління операційною діяльністю підприємства. 1.1 Сутність, значення та роль операційної діяльності в забезпеченні розвитку підприємства. 1.2 Функції та методи операційного менеджменту підприємства. 1.3 Моделі управління операційною діяльністю в сучасних умовах господарювання. Розділ 2. Аналіз стану та ефективності управління операційною діяльністю ТзОВ «Галичина». 2.1. Загальна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз

основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства. 2.3 Аналіз ефективності операційної діяльності підприємства. Розділ 3. Удосконалення системи управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. 3.1. Розроблення заходів з оптимізації операційних процесів та підвищення продуктивності. 3.2 Удосконалення механізму управління операційною діяльністю на основі сучасних інструментів менеджменту. 3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих рекомендацій та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. Висновки і пропозиції. Список літературних джерел.
7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач _____ …….
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи) _____ …….
(підпис) (прізвище та ініціали)

Зміст

Вступ……..……...6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА……..…..…….9

1.1 Сутність, значення та роль операційної діяльності в забезпеченні розвитку підприємства……9

1.2 Функції та методи операційного менеджменту підприємства …...17

1.3 Моделі управління операційною діяльністю в сучасних умовах господарювання ……22

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «ГАЛИЧИНА» ……...30

2.1. Загальна характеристика підприємства……....30

2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства ……34

2.3 Аналіз ефективності операційної діяльності підприємства……48

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «ГАЛИЧИНА»……..54

3.1. Розроблення заходів з оптимізації операційних процесів та підвищення продуктивності…….....54

3.2. Удосконалення механізму управління операційною діяльністю на основі сучасних інструментів менеджменту…….……57

3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих рекомендацій та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства……60

Висновки і пропозиції……...…….64

Список використаної літератури……67

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високою мінливістю, зростаючою конкуренцією, технологічними зрушеннями та посиленням впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємств. Глобалізація ринків, цифровізація бізнес-процесів, економічна нестабільність, зміни поведінки споживачів та інституційного середовища створюють надзвичайно динамічний простір, у якому підприємствам доводиться функціонувати. В таких умовах традиційні підходи до управління операційною діяльністю втрачають ефективність, а ключового значення набувають гнучкість, адаптивність, стратегічне планування та здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Операційна діяльність підприємства виступає основою створення доданої вартості та забезпечує більшість доходів організації. Вона охоплює виробничі процеси, управління ресурсами, логістику та контроль якості продукції. У зв’язку з цим ефективне управління операційною діяльністю є важливим інструментом забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства, а її удосконалення стає науково та практично актуальним завданням.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності операційної діяльності українських підприємств, що працюють в умовах макроекономічної нестабільності, політичних ризиків, порушених логістичних зв’язків та швидкої технологічної трансформації. Це потребує застосування сучасних підходів до управління операційними процесами, оптимізації ресурсів, впровадження цифрових технологій та адаптації організаційних структур до вимог ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження особливостей управління операційною діяльністю підприємства ТзОВ

«Галичина» та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності та адаптивності цього процесу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

- розкрити теоретичні основи управління операційною діяльністю та сучасні моделі її організації;
- проаналізувати особливості операційної діяльності та структуру управління на підприємстві ТзОВ «Галичина»;
- оцінити ефективність діючих управлінських підходів та виявити проблеми та резерви підвищення продуктивності;
- дослідити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на процеси управління операціями;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є операційна діяльність підприємства ТзОВ «Галичина». Предметом дослідження виступають методи, механізми та інструменти управління операційними процесами на підприємстві з метою підвищення їх ефективності та адаптивності.

Методологічну основу роботи становлять сучасні концепції операційного менеджменту, стратегічного управління, економічного аналізу та цифровізації бізнес-процесів. У дослідженні використано методи системного та логічного аналізу, економіко-статистичні методи, експертні оцінки та порівняльний аналіз.

Інформаційною базою роботи є наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові документи, статистична інформація, фінансова та управлінська звітність підприємства, внутрішні регламенти та аналітичні матеріали.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до управління операційною діяльністю підприємства ТзОВ «Галичина», зокрема через інтеграцію класичних та сучасних моделей управління, впровадження цифрових інструментів та адаптивних механізмів прийняття управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій для підвищення ефективності операційних процесів, оптимізації ресурсів, покращення управлінської структури та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаної літератури. Робота викладена на 70 сторінках, використано 30 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення та роль операційної діяльності в забезпеченні розвитку підприємства

Операційна діяльність є фундаментальною складовою функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме вона формує основу його економічного потенціалу, визначає можливості зростання та забезпечує створення кінцевої цінності для споживача. Як зазначають Ситник Г. В. Архіпов Н. М. [24, с. 224], операційна діяльність є ключовою сферою функціонування підприємства, оскільки охоплює процеси виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг), формуючи основну частину його доходів і визначаючи загальну ринкову цінність компанії. Саме вона забезпечує стабільність, конкурентоспроможність та стратегічний розвиток підприємства.

У науковій літературі поняття «операційна діяльність» тлумачиться як комплекс взаємопов’язаних процесів, спрямованих на виробництво продукції, виконання робіт або надання послуг з метою задоволення потреб ринку та отримання прибутку. Таким чином, операційна діяльність виступає первинним і найбільш значущим елементом бізнес-моделі підприємства, навколо якого формуються всі інші види діяльності - інвестиційна, фінансова, маркетингова, інноваційна тощо [9].

Операційний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні результативності основної діяльності підприємства, оскільки саме через нього реалізується базова мета функціонування будь-якого господарюючого суб’єкта. Тому доцільно детальніше розглянути економічну сутність категорії «операційний менеджмент», що дозволить визначити сучасні напрями вдосконалення операційної діяльності.

Операційний менеджмент є невід'ємною частиною управлінського процесу на кожному підприємстві, охоплюючи як окремі операції, так і виробничо-технологічні процеси в цілому. Його призначення полягає в ефективному та раціональному управлінні всіма видами операційної активності, які забезпечують функціонування підприємства.

Поділяємо позицію Крамарчук С. П. і Лубкей Н. П., які трактують операційний менеджмент як управління процесом та його складовими операціями, пов'язаними з виробництвом товарів чи наданням послуг, включаючи забезпечення підприємства необхідними ресурсами та їх перетворення у готову продукцію або кінцеві послуги [11, с. 85].

Головною метою операційного менеджменту виступає досягнення високої ефективності у процесі управління операціями підприємства. Центральним аспектом є саме ефективність, яку можна охарактеризувати як ступінь досягнення операційною системою визначених цілей [18].

Водночас одним із ключових завдань операційного менеджера є формування такої управлінської системи, що забезпечить одержання позитивного фінансового результату в межах операційної діяльності підприємства [12, с. 134].

На основі визначення операційного менеджменту та його ключових функцій можна виділити основні завдання цієї сфери в рамках системи стратегічного управління підприємством (рис. 1.1).

У широкому розумінні операційна діяльність охоплює не лише безпосереднє виробництво продукції, а й увесь комплекс ресурсного забезпечення, логістичних операцій, планування, контролю, організації виробничих процесів та управління персоналом. Тобто це багаторівнева система, яка функціонує як єдиний організм і вимагає від керівництва підприємства постійного моніторингу, аналізу та вдосконалення. Ефективність операційної діяльності є визначальною умовою

конкурентоспроможності підприємства, адже дозволяє формувати конкурентні переваги завдяки раціональному використанню ресурсів, підвищенню якості продукції, оптимізації витрат та створенню гнучкої системи реагування на зміни ринкового середовища.

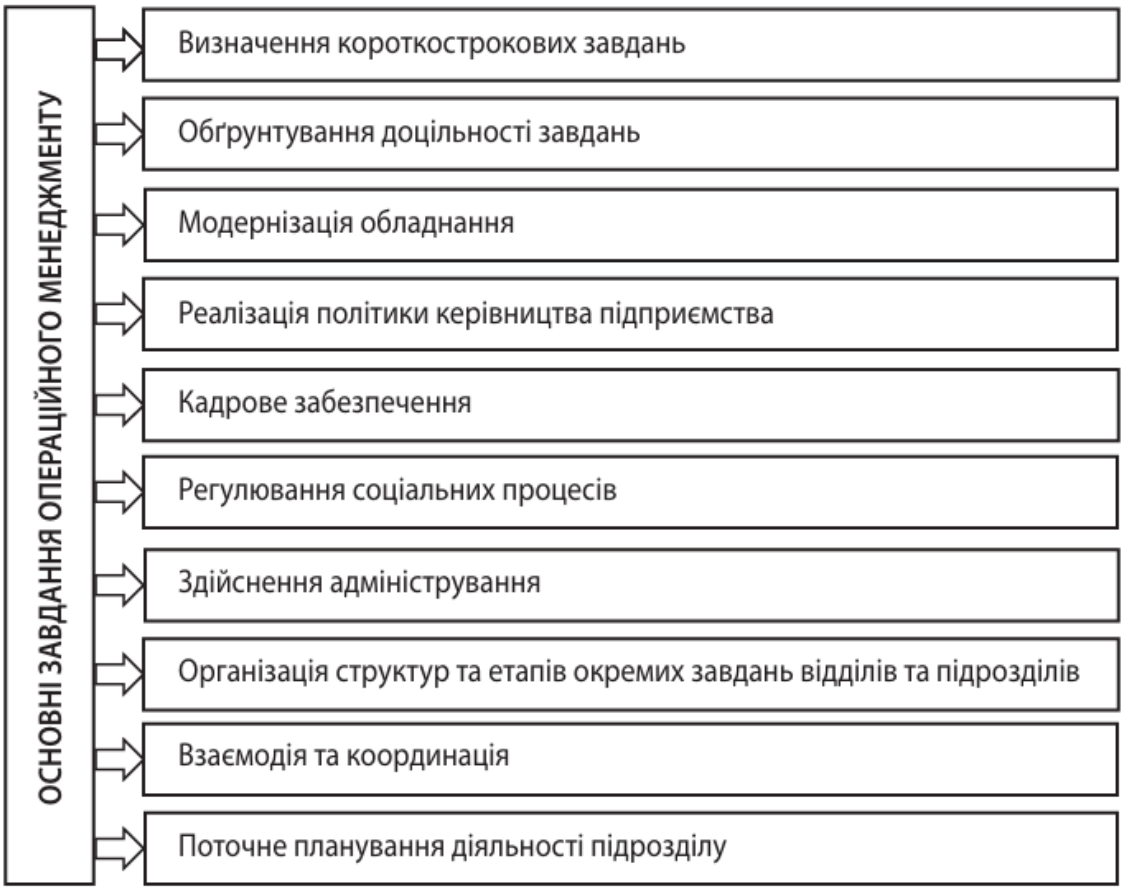

Рисунок 1.1 Основні завдання операційного менеджменту

Джерело: [3].

Отже, операційна діяльність, як складний і багатокомпонентний процес, розглядається у науковій літературі крізь призму різних методологічних підходів. Для систематизації найбільш поширених трактувань у таблиці 1.1 подано узагальнені підходи до її визначення.

У сучасних умовах глобалізації, технологічних змін та зростання конкуренції операційна діяльність набуває нового змісту. Вона перестає бути лише процесом виробництва та перетворюється на стратегічний інструмент формування ринкової цінності. Підприємства дедалі більше

орієнтуються на концепції операційного менеджменту, які включають управління ланцюгами постачання, оптимізацію запасів, впровадження цифрових технологій, автоматизацію, адаптивні системи планування та методики безперервного вдосконалення (Lean, Kaizen, Six Sigma тощо). Це зумовлює переосмислення сутності операційної діяльності як динамічного процесу, що постійно змінюється відповідно до сучасних викликів.

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування операційної діяльності підприємства

Підхід	Сутність визначення	Ключові акценти
Класичний економічний підхід	Операційна діяльність - це сукупність процесів виробництва та реалізації продукції, що забезпечують отримання основного доходу підприємства	Виробництво, реалізація, прибуток
Функціональний підхід	Операційна діяльність - це система взаємопов'язаних процесів із перетворення ресурсів на готову продукцію	Процеси, трансформація ресурсів
Системний підхід	Операційна діяльність - це комплекс ресурсів, технологій та управлінських рішень, які функціонують як єдине ціле	Цілісність, взаємозв'язок елементів
Менеджерський підхід	Операційна діяльність - це об'єкт управління, який потребує планування, організації, мотивації та контролю	Управління, ефективність
Стратегічний підхід	Операційна діяльність - інструмент формування конкурентних переваг і реалізації довгострокової стратегії	Конкурентоспроможність, стратегія

Джерело: узагальнено автором на основі наукових підходів [3, 4, 9].

Однією з ключових характеристик операційної діяльності є її безперервність. Вона характеризується постійним циклом «вхід - перетворення - вихід», де вхідними ресурсами виступають матеріали, енергія, персонал та інформація; процес трансформації відображає

технологічну сутність виробництва; а вихідними результатами є готова продукція або послуга. Кожен етап цього процесу потребує чіткої координації та оптимізації, оскільки найменші порушення у функціонуванні призводять до зростання витрат, зниження продуктивності або погіршення якості продукції.

З позицій структурно-функціонального підходу операційна діяльність є цілісною системою, що включає такі основні елементи:

- ресурсне забезпечення (матеріальні, інтелектуальні, трудові та фінансові ресурси);
- виробничо-технологічний процес;
- інформаційно-аналітична підтримка;
- логістичні операції;
- управлінські функції (планування, контроль, мотивація, координація);
- інноваційна складова, яка забезпечує модернізацію та оновлення виробничих процесів.

Структурно операційна діяльність підприємства являє собою цілісну систему взаємопов’язаних блоків, які забезпечують виробництво та реалізацію продукції. На рисунку 1.2 відображено узагальнену модель функціонування операційних процесів, де чітко простежується логічний зв’язок між ресурсним забезпеченням, процесами трансформації та механізмами контролю й удосконалення.

Функціональність цієї системи проявляється у здатності своєчасно виконувати замовлення, забезпечувати необхідний обсяг виробництва та відповідний рівень якості продукції, що є ключовим фактором формування ринкової привабливості підприємства.

Важливо зазначити, що ефективність операційної діяльності визначається не лише якістю виробничих процесів, а й здатністю

підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Умови сучасного ринку характерні високою мінливістю, що зумовлює необхідність створення гнучких операційних систем, здатних забезпечити стабільність навіть за умов нестабільного попиту або перебоїв у постачанні.

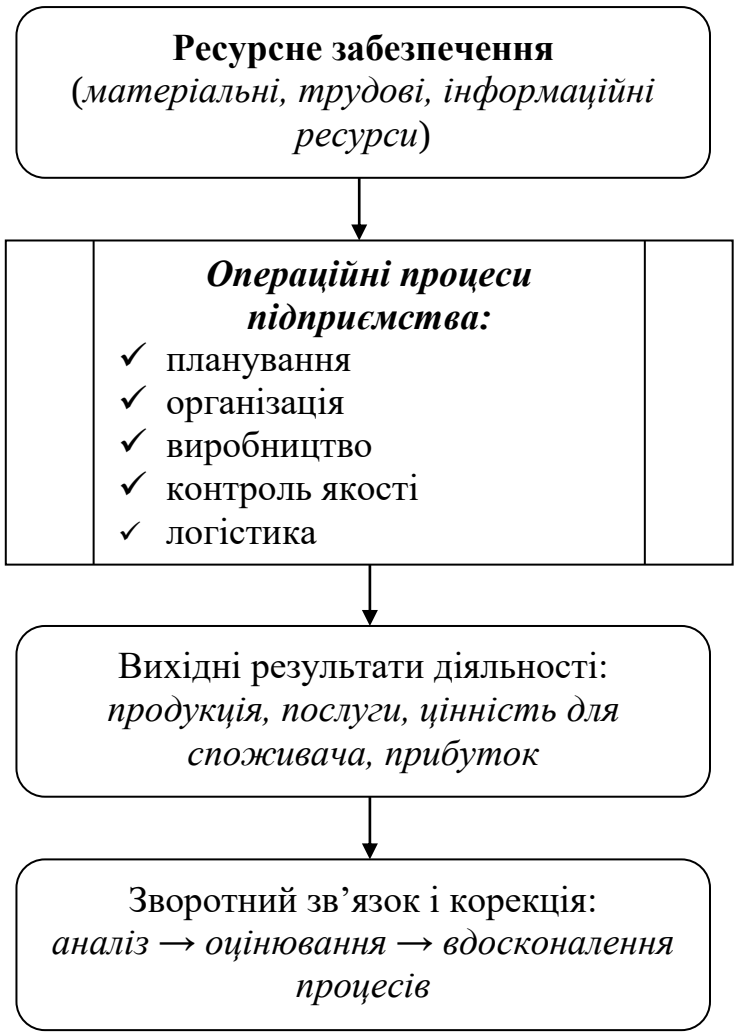

Рисунок 1.2. Структурно-функціональна модель операційної діяльності підприємства

Джерело: власні дослідження автора

Операційна діяльність відіграє ключову роль у формуванні стійкого розвитку підприємства, оскільки визначає рівень його

конкурентоспроможності, фінансової стабільності та ринкових позицій. Її значення проявляється у таких аспектах [9]:

1. **Економічне значення**: основна частина витрат та доходів підприємства формується саме в процесі операційної діяльності. Раціональне використання ресурсів і підвищення продуктивності безпосередньо впливають на рівень прибутковості та фінансову стійкість.

2. **Стратегічне значення**: операційні процеси є основою для реалізації стратегій зростання, диверсифікації, інноваційного розвитку чи виходу на нові ринки. Підприємство, яке має ефективну операційну систему, здатне швидше і якісніше реалізовувати стратегічні цілі.

3. **Конкурентне значення**: сучасні ринки висувають високі вимоги до якості, швидкості виконання замовлення, гнучкості та здатності адаптуватися до потреб клієнтів. Саме операційна діяльність забезпечує такі параметри та формує довгострокові конкурентні переваги.

4. **Соціальне значення**: ефективна операційна діяльність сприяє створенню робочих місць, підвищенню рівня кваліфікації працівників, формуванню корпоративної культури та розвитку людського капіталу підприємства.

5. **Інноваційне значення**: модернізація технологій, цифровізація процесів, впровадження автоматизованих систем управління значною мірою залежать від того, наскільки гнучкою і відкритою до змін є операційна система підприємства.

З огляду на високу складність та багатокомпонентність операційна діяльність вимагає системного управління, яке базується на принципах ефективності, результативності, економічності, гнучкості та адаптивності. Управління операційною діяльністю включає планування, організацію, координацію та контроль виробничих процесів із метою досягнення максимальної ефективності.

Важливою передумовою ефективного управління є формування цілісного механізму управління операційною діяльністю, який включає стратегічні та тактичні інструменти, методи аналізу, оцінювання результативності, регулювання потоків ресурсів і моніторинг якості кінцевої продукції. Дієвість такого механізму забезпечує можливість підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, запобігати негативним тенденціям і використовувати потенційні можливості [13].

Систематичне вдосконалення операційної діяльності є умовою зниження витрат, скорочення часу виробничих циклів, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції та мінімізації операційних ризиків. Особливої ваги набувають підходи до оптимізації, серед яких: реінжиніринг бізнес-процесів, Lean-менеджмент, управління якістю (TQM), цифровізація та автоматизація. Їх застосування дозволяє сформувати сучасну операційну систему, здатну функціонувати ефективно навіть в умовах турбулентного ринкового середовища.

Таким чином, операційна діяльність підприємства є ключовим елементом його функціонування та розвитку. Вона визначає економічні результати, формує конкурентні переваги, забезпечує стабільність та стійкість організації. З огляду на зростання конкуренції, прискорення технологічних змін і підвищення вимог споживачів, роль операційної діяльності в управлінні підприємством постійно зростає. Тому її дослідження, аналіз та вдосконалення потребують системного підходу, використання сучасних методів операційного менеджменту та формування дієвого механізму управління, який забезпечить ефективність і довгостроковий розвиток підприємства.

1.2 Функції та методи операційного менеджменту підприємства

Сутність операційного менеджменту розкривається через його функції, які охоплюють різноманітні завдання, спрямовані на забезпечення ефективності, продуктивності та якості роботи підприємства. Вони створюють координаційний механізм для всіх аспектів операційної діяльності та забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. Основні функції операційного менеджменту прийнято групувати за класичною схемою: планування, організація, координація, мотивація та контроль [4, с. 7].

Функції операційного менеджменту

Планування є однією з ключових функцій і передбачає визначення цілей, розробку стратегії та конкретних заходів для їх реалізації, а також планування використання ресурсів. Ця функція окреслює напрям діяльності підприємства та слугує основою для прийняття управлінських рішень і виконання інших функцій менеджменту.

Організація полягає у формуванні та впорядкуванні операційної структури підприємства для ефективного досягнення поставлених цілей, а також у розподілі завдань, відповідальності та ресурсів між підрозділами й працівниками. Основне завдання організаційної функції - забезпечення гармонійної взаємодії ресурсів, процесів та персоналу для реалізації обраної стратегії.

Координація спрямована на узгодження дій усіх елементів операційної системи - відділів, процесів та працівників - для досягнення спільних цілей. Вона дозволяє мінімізувати конфлікти, уникнути дублювання робіт та забезпечити стабільність виконання завдань.

Мотивація орієнтована на стимулювання працівників до максимально ефективної роботи. Мета цієї функції - створити такі умови

праці та системи заохочення, які сприятимуть зацікавленості персоналу у досягненні цілей підприємства.

Контроль дозволяє оцінити, наскільки ефективно реалізуються плани та чи відповідають результати поставленим завданням. За допомогою контролю виявляються відхилення, визначаються їх причини та здійснюється своєчасне коригування процесів.

Ці функції взаємопов'язані та реалізуються у комплексі, що дозволяє підприємству не лише ефективно функціонувати, але й зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Виконання функцій менеджменту здійснюється через застосування різноманітних методів, які виступають інструментами впливу на працівників, ресурси та процеси для досягнення поставлених цілей. Методи операційного менеджменту поділяють на кілька груп залежно від об'єкта впливу: організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні (таблиця 1.2) [22].

Організаційні методи передбачають формування оптимальної структури підприємства перед початком операційної діяльності. До них належить визначення правил виконання робіт, розподіл персоналу за робочими місцями, розробка внутрішніх нормативних документів, а також планування потоків ресурсів та завдань.

Адміністративні методи базуються на розпорядчих діях керівника і передбачають виконання конкретних завдань підлеглими без широкого простору для самостійності. Ці методи опираються на авторитет керівника, правила та розпорядження, що забезпечують чіткий порядок виконання завдань.

Економічні методи спрямовані на раціональне використання ресурсів, оптимізацію процесів та досягнення максимального результату

при мінімальних витратах. Вони дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства та зміцнити його позиції на ринку.

Соціально-психологічні методи впливають на свідомість та поведінку персоналу, створюючи сприятливу атмосферу в колективі, стимулюючи моральне задоволення, залученість та розвиток соціальних зв'язків.

Таблиця 1.2

Групи методів операційного менеджменту та їх призначення

Група методів	**Основна мета**	**Інструменти**	**Ефект для підприємства**
Організаційні	Формування структури та впорядкування процесів	Регламенти, посадові інструкції, нормативні документи	Ефективна взаємодія підрозділів, оптимальне використання ресурсів
Адміністративні	Забезпечення дисципліни та чіткого виконання завдань	Розпорядження, правила, контрольні заходи	Підвищення оперативності та точності виконання завдань
Економічні	Оптимізація ресурсів і підвищення результативності	Бюджетування, стимулювання, системи винагород	Зниження витрат, підвищення ефективності
Соціально-психологічні	Мотивація та підтримка колективу	Заохочення, тренінги, корпоративна культура	Підвищення залученості, створення сприятливого клімату

Джерело: згруповано автором на основі джерела [22].

На практиці керівники поєднують декілька груп методів залежно від конкретної ситуації та цілей діяльності. Ефективне комбінування методів та функцій управління дозволяє створювати мотивовані, згуртовані та результативні команди.

Методи реалізуються на основі принципів, які забезпечують ефективність і збалансованість управління організацією. До основних принципів належать:

- ❖ цілеспрямованість,
- ❖ системність,
- ❖ інтегрованість,
- ❖ гнучкість,
- ❖ контрольованість
- ❖ економічність.

Їхнє дотримання дозволяє досягати запланованих результатів та забезпечувати стабільність операційної діяльності підприємства (таблиця 1.3).

Аналіз принципів операційного менеджменту свідчить про їхню комплексну роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Кожен принцип спрямований на підвищення продуктивності, оптимізацію використання ресурсів, узгодження процесів та мотивацію персоналу, а їхня взаємодія дозволяє сформувати гармонійну, адаптивну та конкурентоспроможну систему управління. Дотримання цих принципів забезпечує цілісність операційної діяльності, сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства, підвищенню якості продукції та послуг, а також створенню сприятливого соціального середовища для працівників [22].

Таблиця 1.3

Принципи операційного менеджменту

Принцип	Характеристика
Цілеспрямованість (концентрованість)	Спрямування управлінських рішень, дій і ресурсів на досягнення чітко визначених цілей підприємства, забезпечення єдності зусиль усіх структурних підрозділів та працівників для реалізації стратегічних і тактичних завдань.
Науковість	Прийняття рішень на основі науково обґрунтованих методів, аналізу даних та доказових підходів, що знижує ймовірність помилок і підвищує ефективність управління.
Адаптивність (гнучкість, динамізм)	Здатність системи управління пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Економічність (оптимальність)	Мінімізація витрат ресурсів (часових, фінансових, матеріальних, людських) при досягненні максимального результату.
Адекватність	Відповідність методів управління, ресурсів і рішень реальним умовам функціонування підприємства, його цілям і зовнішньому середовищу.
Комплексність (системність)	Розгляд підприємства як цілісної системи з взаємопов’язаними елементами, процесами та ресурсами.
Участь (демократичність)	Включення працівників усіх рівнів у процес управління для підвищення мотивації та ефективності роботи.
Зацікавленість у досягненні цілей	Забезпечення умов, що дозволяють мобілізувати ресурси та активізувати діяльність персоналу для досягнення поставлених цілей.
Доступність і планомірність контролю	Забезпечення прозорого, систематичного і своєчасного контролю над виробничими процесами.
Соціальна орієнтація	Врахування соціальних аспектів управління та орієнтація на потреби працівників і суспільства.
Єдність управління	Забезпечення гармонійної взаємодії між різними рівнями управління.
Орієнтація на споживачів	Спрямування операційних процесів на задоволення потреб споживачів.
Безперервне удосконалення	Регулярний аналіз і оптимізація процесів, впровадження нових технологій, методів та підходів, залучення персоналу до процесу удосконалення.
Управління якістю	Впровадження сучасних систем управління якістю, проведення аудитів і навчання персоналу для підвищення якості продукції та послуг.
Інтеграція	Поєднання різних процесів та систем в єдину узгоджену систему для підвищення ефективності і продуктивності бізнесу.
Управління операційними ризиками	Виявлення, оцінка та контроль ризиків для мінімізації впливу несподіваних подій на бізнес-процеси.

Джерело: розроблено автором на основі джерела [22].

Таким чином, принципи операційного менеджменту виступають фундаментальними орієнтирами для ефективного управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

1.3 Моделі управління операційною діяльністю в сучасних умовах господарювання

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, глобалізації ринків, прискореної технологічної трансформації та зміни споживчих запитів. Ці фактори обумовлюють необхідність удосконалення операційної діяльності та впровадження ефективних моделей її управління. Моделі управління операційною діяльністю визначають спосіб організації ресурсів, процесів та взаємодії елементів підприємства з метою підвищення ефективності, зменшення витрат та забезпечення конкурентних переваг.

Модель управління операційною діяльністю - це структурована система принципів, методів, інструментів та управлінських рішень, яка забезпечує планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль операційних процесів. Використання моделей дозволяє підприємству систематизувати управлінські дії, підвищити ефективність і прогнозованість результатів та адаптуватися до змін ринкового середовища [22].

Сучасні моделі управління операційною діяльністю класифікуються за різними ознаками:

- **За підходом до організації процесів**: функціональні, процесні, системні;
- **За рівнем автоматизації та цифровізації**: традиційні, цифрові;
- **За орієнтацією на результат чи процес**: орієнтовані на виробництво, на споживача;

- **За гнучкістю**: жорсткі, адаптивні.

Класичні моделі управління

1. **Функціональна модель**. Організація управління операційною діяльністю через окремі функції: планування, виробництво, контроль. Перевага - чітка структура і відповідальність за процеси. Недолік - низька адаптивність до змін на ринку.

2. **Процесна модель**. Акцент на наскрізних бізнес-процесах. Основна мета - створення цінності для клієнта шляхом оптимізації потоків ресурсів. Ефективна при впровадженні систем управління якістю та реінжинірингу бізнес-процесів.

3. **Системна модель**. Розглядає операційну діяльність як цілісну систему взаємопов'язаних елементів: ресурси, технології, кадри, інформаційні потоки. Сприяє оптимізації взаємозв'язків та узгодженості процесів.

Сучасні моделі управління операційною діяльністю передбачають підвищену гнучкість, інтеграцію цифрових технологій та орієнтацію на потреби клієнта. Вони дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати ефективність виробничих та бізнес-процесів, а також забезпечувати стабільне зростання конкурентних переваг. Основні сучасні моделі включають:

Lean (ощадливе виробництво)

Lean-модель фокусується на виявленні та усуненні всіх видів втрат у виробничих проце сах, включаючи надмірне виробництво, час очі кування, непотрібні переміщення та помилки, а також на забезпеченні максимальної цінності для клієнта за допомогою продуктів та послуг висо кої якості. За його допомогою оптимізуються процеси для створення безперервного потоку роботи, що зменшує затримки та підвищує ефек тивність. [22, с. 114]. Основними інструментами є 5S (сортування, систематизація, чистота,

стандартизація, дисципліна), Kaizen (безперервне покращення), Kanban (візуальне управління потоками робіт) та Just-in-Time (точно вчасно). Впровадження Lean дозволяє підвищити продуктивність, скоротити витрати, скоротити час циклу виробництва та покращити якість продукції, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів.

Agile

Модель гнучкого управління, яка забезпечує здатність швидко адаптуватися до змін у вимогах та умовах ринку завдяки коротким циклам розробки та впрова дження. Він сприяє розподілу роботи на короткі ітерації, кожна з яких завершується робочим продуктом, що дозволяє швидко вносити кори гування [22, с. 114]. Ця модель широко використовується у високотехнологічних, інноваційних та проектно-орієнтованих сферах діяльності, де важлива швидкість реагування та гнучкість управління.

TQM (Total Quality Management - тотальне управління якістю)

TQM передбачає залучення всього персоналу до процесу постійного вдосконалення продукції та операційних процесів. Інструментами для реалізації мети є: статистичний контроль якості, методи оцінки задоволеності клієнтів, участь усіх співро бітників [22, с. 114]. Основні принципи цієї моделі включають клієнтоорієнтованість, безперервне вдосконалення, активне залучення працівників, системний підхід та контроль якості на всіх етапах виробництва. Використання TQM сприяє підвищенню надійності продукції, зміцненню репутації підприємства та формуванню довгострокової лояльності клієнтів.

Six Sigma

Модель Six Sigma спрямована на мінімізацію дефектів та варіативності процесів за допомогою статистичних методів аналізу (зниження кількості дефектів до рівня не більше 3,4 на 1 млн мож

ливостей). Основна мета - досягнення високої точності виконання операцій та стабільної якості продукції. Використання Six Sigma дозволяє знижувати виробничі помилки, оптимізувати витрати, підвищувати ефективність процесів і збільшувати задоволеність клієнтів.

SCM (Supply Chain Management - управління ланцюгами поставок)

Модель управління ланцюгами поставок орієнтована на оптимізацію взаємодії між підприємством, постачальниками, логістичними операторами та кінцевими споживачами. Основними перевагами SCM є скорочення витрат на логістику, підвищення швидкості та надійності поставок, покращення координації ресурсів і забезпечення прозорості всього ланцюга створення цінності.

Digital Operations (цифрове управління операціями)
Ця модель передбачає використання сучасних цифрових технологій - ERP-систем, Big Data, IoT, автоматизації та аналітики - для підвищення точності планування, прозорості процесів та зниження впливу людського фактору. Цифровізація операцій дозволяє оптимізувати виробничі та управлінські процеси, швидко приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати ризики та забезпечувати більш ефективне управління ресурсами підприємства.

Застосування сучасних моделей управління операційною діяльністю дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до умов динамічного ринку, підвищувати якість продукції та послуг, оптимізувати витрати, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика сучасних моделей управління операційною діяльністю

Модель	Основна мета	Ключові інструменти	Переваги	Обмеження
Lean	Усунення втрат, підвищення ефективності	5S, Kaizen, Kanban, JIT	Економія ресурсів, підвищення продуктивності	Вимагає стабільного попиту
Agile	Гнучкість, швидка адаптація	Scrum, Kanban, короткі цикли планування	Швидка реакція на зміни, командна взаємодія	Складно масштабувати на великі виробництва
TQM	Підвищення якості	Контроль якості, залучення персоналу	Покращення продукції, підвищення лояльності клієнтів	Тривалий процес впровадження
Six Sigma	Мінімізація дефектів	DMAIC, статистичний контроль	Висока точність процесів, зменшення витрат	Високі вимоги до кваліфікації персоналу
SCM	Оптимізація ланцюгів поставок	Планування запасів, логістика	Скорочення витрат, швидка доставка	Залежність від постачальників
Digital Operations	Цифровізація процесів	ERP, IoT, Big Data, автоматизація	Прозорість, точність, швидкість	Високі інвестиції, складність впровадження

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 22, 26].

Сучасні умови господарювання висувають до підприємств високі вимоги щодо ефективності, гнучкості та адаптивності операційної діяльності. Підприємства повинні швидко реагувати на зміни ринкового середовища, задовольняти зростаючі вимоги споживачів, оптимально використовувати наявні ресурси та забезпечувати стабільність виробничих і бізнес-процесів. В умовах динамічної конкуренції та глобалізації ринків саме здатність до оперативного та ефективного управління операційною діяльністю визначає рівень конкурентоспроможності підприємства та його стійкість у довгостроковій перспективі.

Класичні моделі управління, такі як функціональна, процесна та системна, зберігають своє значення як базові підходи до організації операційної діяльності. Вони забезпечують структуроване планування, впорядкування процесів і чітке розподілення обов'язків між підрозділами підприємства. Проте сучасні умови господарювання вимагають більш гнучких та адаптивних підходів. Для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств доцільним є впровадження сучасних концепцій управління операціями, таких як Lean, Agile, TQM, Six Sigma, SCM, а також цифрових рішень на базі ERP-систем, Big Data та IoT. Ці моделі дозволяють усувати втрати, підвищувати продуктивність, покращувати якість продукції та процесів, а також забезпечувати оперативну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Використання комбінованих моделей управління операційною діяльністю на практиці дозволяє підприємству інтегрувати переваги різних підходів. Це забезпечує оптимізацію використання ресурсів, зменшення виробничих і управлінських витрат, підвищення продуктивності та ефективності процесів. Крім того, поєднання класичних і сучасних концепцій сприяє гнучкому реагуванню на коливання ринкової

кон’юнктури, своєчасному задоволенню потреб клієнтів та підтриманню високого рівня конкурентних переваг.

Прийняття правильних рішень дозволяє ефек тивно використовувати наявні ресурси, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Також це дозволяє забезпечити високу якість продук ції і послуг, що підвищує задоволеність клієнтів. Аналіз альтернатив та оцінка можливих наслідків допомагають знизити ризики, пов’язані з різними аспектами діяльності підприємства. Швидке та обґрунтоване прийняття рішень дозволяє реагу вати на зміни ринку, забезпечувати конкурентні переваги, сприяє покращенню координації між різними рівнями управління на підприємстві, а також сприяє впровадженню нових технологій та інновацій, стимулює розвиток фірми [22].

Таким чином, ефективне управління операційною діяльністю виступає не лише функціональним завданням, а й стратегічним інструментом забезпечення розвитку підприємства. Воно створює передумови для стабільності, зростання продуктивності, підвищення якості продукції та послуг, формування конкурентних переваг та сталого розвитку у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах саме здатність підприємства до комплексного, адаптивного та інноваційного управління операційною діяльністю визначає його успіх і стійке положення на ринку.

Висновки до розділу 1.

У результаті проведеного аналізу сутності та особливостей управління операційною діяльністю підприємства можна стверджувати, що операційний менеджмент є невід’ємною складовою системи управління підприємством, спрямованою на досягнення ефективності, продуктивності та високої якості роботи. Його функції - планування, організація, координація, мотивація та контроль - формують комплексний механізм, що

дозволяє підприємству забезпечувати узгодженість процесів, раціональне використання ресурсів і стабільне досягнення стратегічних цілей.

Дослідження моделей управління операційною діяльністю свідчить про необхідність інтеграції класичних та сучасних підходів у практику підприємства. Класичні моделі забезпечують базову структуризацію процесів, тоді як сучасні концепції - Lean, Agile, TQM, Six Sigma, SCM та цифрові моделі - сприяють підвищенню гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності організації у швидкозмінному ринковому середовищі.

Важливою складовою ефективного операційного менеджменту є застосування різноманітних методів управління - організаційних, адміністративних, економічних та соціально-психологічних, які дозволяють впливати на ресурси, персонал та процеси для досягнення поставлених завдань. Їхнє поєднання та взаємодія забезпечують створення мотивованого, згуртованого та результативного колективу, що є запорукою стабільного функціонування підприємства та його здатності до сталого розвитку.

Таким чином, розглянутий матеріал підкреслює, що успішне управління операційною діяльністю потребує комплексного підходу, інтеграції сучасних моделей та методів управління, а також урахування специфіки ринкової кон’юнктури й ресурсного потенціалу підприємства. Реалізація цих аспектів створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «ГАЛИЧИНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Галичина» є одним із найвідоміших вітчизняних виробників молочної продукції, що здійснює свою діяльність на ринку України понад два десятиліття. Підприємство сформувало репутацію бренду, який асоціюється з натуральністю, екологічністю та традиційністю виробництва, що відповідає високим вимогам сучасних споживачів. Сьогодні ТзОВ «Галичина» входить до числа ключових учасників молокопереробної галузі Західного регіону та демонструє стабільні позиції в конкурентному середовищі.

Підприємство здійснює повний цикл виробництва: від закупівлі молочної сировини у фермерських господарств та особистих селянських господарств до випуску готової продукції та її реалізації через оптові та роздрібні канали збуту. Така модель забезпечує контроль якості на всіх етапах виробничого процесу, що є важливою передумовою формування конкурентних переваг компанії.

ТзОВ «Галичина» спеціалізується на виробництві йогуртів, кефірів, сметани, кисломолочних напоїв, масла та інших молочних продуктів. Асортиментна політика підприємства орієнтована на широкий сегмент споживачів і враховує сучасні тренди здорового харчування, зокрема попит на натуральні та низькокалорійні продукти без штучних домішок. Важливе місце у брендовій концепції займає позиціювання підприємства як виробника продукції з автентичним «галицьким смаком», що ґрунтується на традиційних рецептурах та високій якості сировини.

Виробничі потужності ТзОВ «Галичина» розташовані в місті Радехів Львівської області, що історично є одним із осередків молокопереробної

промисловості Західної України. Історія підприємства бере свій початок ще з 1955 року, коли на цій території було збудовано державний «Радехівський маслозавод», основною діяльністю якого стало виробництво масла та згущеного молока. У період існування Радянського Союзу завод працював за централізованою плановою моделлю, однак після його розпаду, як і значна частина промислових підприємств країни, зіткнувся з істотними труднощами - браком державного фінансування, нестабільністю ринку та скороченням виробничих обсягів.

Незважаючи на складні економічні умови, підприємство змогло зберегти виробничий потенціал та уникнути остаточної консервації. У 1998 році відбулося відновлення його діяльності під торговою маркою «Галичина», що стало відправною точкою модернізації та брендової трансформації. На початковому етапі підприємство орієнтувалося на традиційний для нього асортимент - виробництво масла та згущеного молока. Проте подальший розвиток ринку та попит на різноманітні молочні продукти зумовили масштабне оновлення технологічного обладнання та розширення товарної лінійки.

Поступова модернізація виробничої бази дала можливість запустити виготовлення сметани та пастеризованого молока, що значно розширило ринки збуту. Новий етап розвитку підприємства припав на початок 2000-х років, коли були впроваджені виробничі лінії для виготовлення кефіру та йогуртів. Саме ця продукція стала основою формування іміджу бренду та заклала основу подальшого зростання компанії.

Важливою конкурентною перевагою ТзОВ «Галичина» є високий рівень натуральності та контроль якості сировини. Близько 99% молока компанія закуповує у фермерських господарств Західної України, що дозволяє забезпечувати стабільно високі показники жирності, білку та мікробіологічної чистоти. Такий підхід сприяє формуванню довіри з боку

споживачів та підтриманню репутації виробника якісної молочної продукції.

Підприємство функціонує відповідно до міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів. Система менеджменту безпеки харчової продукції сертифікована за вимогами FSSC 22000, що поєднує норми ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009 та додаткові вимоги схеми FSSC. Наявність такого сертифіката підтверджує застосування найвищих стандартів контролю якості та безпечності на всіх етапах виробництва, від перевірки сировини до фасування та транспортування готової продукції.

Суттєвим етапом розвитку бренду став 2018 рік, коли було проведено масштабний ребрендинг, спрямований на оновлення візуальної ідентичності та асортименту. У межах оновленої стратегічної концепції «Галичина» представила продуктові новинки, серед яких карпатський йогурт та карпатський кефір, розроблені за авторськими рецептурами та унікальні для українського ринку. Створення цієї лінійки стало результатом глибоких маркетингових досліджень, аналізу споживчих вподобань, сучасних світових тенденцій здорового харчування та відродження традицій галицького молочного виробництва.

Попри інноваційні рішення та модернізацію, підприємство зберігає вірність автентичним технологічним підходам, що формувалися в регіоні протягом десятиліть. Завдяки цьому ТМ «Галичина» посідає провідні позиції на національному ринку йогуртів та кефірів і сприймається споживачами як бренд, що поєднує традицію та сучасність, натуральність та технологічну досконаліть.

Таким чином, історія розвитку ТзОВ «Галичина» відображає еволюцію підприємства від класичного радянського маслозаводу до сучасного високотехнологічного виробника молочної продукції, що

активно адаптується до ринкових умов і вдосконалює свої операційні процеси у відповідь на сучасні виклики.

Організаційна структура ТзОВ «Галичина» побудована за функціональним принципом та включає виробничий, збутовий, фінансовий, логістичний, маркетинговий та адміністративний підрозділи. Така структура дозволяє забезпечити ефективну координацію всіх бізнес-процесів, підтримувати належний рівень планування, контролю та взаємодії між службами. Особливе місце в системі управління займають служби якості та операційного менеджменту, які відповідають за контроль технологічних регламентів, впровадження стандартів HACCP, оптимізацію виробничих процесів та налагодження системи внутрішнього контролю.

Матеріально-технічна база підприємства включає сучасні виробничі лінії, автоматизоване фасувальне обладнання, холодильні комплекси, транспортні засоби для логістики та власні приміщення для зберігання готової продукції. Протягом останніх років ТзОВ «Галичина» активно інвестує у модернізацію обладнання, оскільки оновлення технологій є важливою умовою підвищення операційної ефективності та зниження виробничих витрат.

Система логістики підприємства охоплює закупівлю сировини, внутрішнє переміщення продукції, зберігання та розподіл готової продукції між торговельними мережами. Підприємство використовує як власний транспорт, так і послуги логістичних партнерів, що дозволяє оптимізувати витрати та забезпечувати своєчасність постачання. Завдяки відлагодженій системі поставок та ефективному управлінню складськими запасами ТзОВ «Галичина» підтримує високу швидкість товарообігу, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності.

Управління персоналом є важливою складовою діяльності підприємства. На ТзОВ «Галичина» працює кваліфікований персонал, який

проходить навчання та підвищення кваліфікації з метою освоєння нових технологій та підходів до організації праці. Підприємство впроваджує елементи мотиваційних програм, спрямованих на підвищення продуктивності праці та залучення працівників до процесів удосконалення виробництва.

Серед ключових стратегічних орієнтирів підприємства - підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізація виробничих процесів, впровадження інновацій, розширення ринків збуту, зміцнення бренду та нарощування конкурентних переваг. Сучасні виклики ринку, зокрема посилення конкуренції у молочній галузі, зростання вимог до якості продукції та зовнішні економічні ризики, зумовлюють потребу в постійному вдосконаленні системи управління операційною діяльністю.

Отже, ТзОВ «Галичина» є підприємством, яке поєднує традиційний підхід до виробництва з сучасними методами управління та технологічними рішеннями. Сформована стратегія розвитку, потужна матеріально-технічна база, ефективна система операційного менеджменту та міцні ринкові позиції створюють можливості для подальшої оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності операційної діяльності. Це обумовлює доцільність проведення комплексного аналізу стану управління операційними процесами та визначення напрямів їх удосконалення у наступних підрозділах.

2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Фінансово-економічний аналіз посідає важливе місце в системі управління підприємством, оскільки саме він забезпечує комплексне розуміння реального фінансового стану суб’єкта господарювання, результативності його діяльності та ефективності використання ресурсного

потенціалу. Проведення такого аналізу дає змогу своєчасно виявити ключові тенденції розвитку, визначити сильні та слабкі сторони у функціонуванні підприємства, спрогнозувати можливі ризики та сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшої діяльності.

Фінансово-економічний стан підприємства відображає інтегральну характеристику його виробничої, збутової та фінансової активності. Він включає оцінку ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, оборотності капіталу та інших важливих показників, що формуються на основі даних фінансової звітності й оперативного обліку. Застосування системи фінансових коефіцієнтів, порівняльного аналізу та структурно-динамічних оцінок дозволяє всебічно дослідити діяльність підприємства та зробити висновки щодо її ефективності.

У процесі фінансово-економічного аналізу вирішується низка завдань: установлення фактичних результатів діяльності підприємства та оцінка їх відповідності запланованим параметрам; визначення поточного фінансового стану та його стійкості; виявлення факторів, які впливають на формування фінансових результатів; оцінка можливостей підприємства щодо реалізації стратегічних і операційних змін; встановлення меж фінансової свободи та обмежень, пов’язаних із ресурсним забезпеченням.

Окреме значення має прогнозування фінансових параметрів, оскільки воно дозволяє оцінити перспективи розвитку та сформувати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, модернізації виробництва, реструктуризації операційних процесів, оптимізації витрат та забезпечення стабільності грошових потоків. Прогнозні розрахунки дають змогу своєчасно виявити потенційні загрози та забезпечити ефективне планування.

Важливо зазначити, що структура та глибина фінансово-економічного аналізу визначаються метою дослідження. У разі оцінки загального стану підприємства основний акцент робиться на базових показниках ліквідності, рентабельності й оборотності. Якщо ж підприємство розглядає можливість суттєвих змін у своїй операційній чи фінансовій політиці, аналіз доповнюється розширеними методиками: вертикальним і горизонтальним аналізом, факторним аналізом, оцінкою ризиків, аналізом чутливості та стрес-тестуванням.

Фінансово-економічний аналіз ТзОВ «Галичина» розпочнемо з оцінки активів балансу, що дозволяє визначити напрями інвестування коштів підприємства та їх ефективність. Динаміка активів за 2023-2024 роки представлена в таблиці 2.1.

Аналіз структури активу підприємства дає можливість комплексно оцінити ефективність формування та використання ресурсів, що забезпечують господарську діяльність. Загальний обсяг активів протягом звітного періоду зріс із 1 288 656 тис. грн до 1 832 999 тис. грн, тобто на 544 343 тис. грн. Таке значне зростання свідчить про розширення масштабів діяльності, збільшення виробничого потенціалу та підвищення обсягів оборотного капіталу. Структурні зміни в активах дозволяють детальніше простежити напрями розвитку підприємства.

Перш за все, привертає увагу динаміка необоротних активів, які забезпечують довгострокову діяльність підприємства та формують його матеріально-технічну базу. Хоча у наведеній інформації не деталізовано окремі статті необоротних активів, їхній загальний рівень відображається у балансі через щорічний приріст активів.

Таблиця 2.1

Динаміка активів ТзОВ «Галичина», 2024 рік

Розділ / Стаття активу	На початок періоду, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення %
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	3 631	927	-2 704	-74,5
- первісна вартість	7 193	8 286	+1 093	+15,2
- накопичена амортизація	3 562	7 359	+3 797	+106,6
Незавершені капітальні інвестиції	50 118	45 404	-4 714	-9,4
Основні засоби	256 261	493 283	+237 022	+92,5
- первісна вартість	510 141	836 610	+326 469	+64,0
- знос	253 880	343 327	+89 447	+35,2
Довгострокова дебіторська заборгованість	19 134	684	-18 450	-96,4
Усього за розділом I	329 144	540 298	+211 154	+64,1
II. Оборотні активи				
Запаси	432 119	751 771	+319 652	+74,0
- Виробничі запаси	181 169	128 520	-52 649	-29,1
- Готова продукція	237 037	619 820	+382 783	+161,5
- Товари	13 913	3 431	-10 482	-75,3
Дебіторська заборгов. за продукцію, роботи, послуги	333 494	389 298	+55 804	+16,7
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	4 576	-	-4 576	-100
Інша поточна дебіторська заборгованість	34 666	19 838	-14 828	-42,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	137 158	29 546	-107 612	-78,4
- Готівка	1 072	2 642	+1 570	+146,5
- Рахунки в банках	136 086	26 904	-109 182	-80,2
Інші оборотні активи	17 499	102 248	+84 749	+484,2
Усього за розділом II	959 512	1 292 701	+333 189	+34,7
Баланс	1 288 656	1 832 999	+544 343	+42,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Логічно припустити, що частина приросту пов'язана з інвестиціями у виробничі потужності, модернізацію обладнання або оновлення інфраструктури, що є характерним для підприємств, які демонструють розширення діяльності та зростання операційних показників.

Найбільші зміни відбулися у складі оборотних активів, які відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності виробничого процесу та поточної діяльності. Зростання оборотних активів є одним із ключових факторів підвищення ліквідності та операційної гнучкості підприємства. Хоча детальний розподіл оборотних активів не наведено, аналіз пасиву дає змогу зрозуміти опосередковані процеси їх формування. Зокрема, значне збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги може свідчити про збільшення запасів сировини та матеріалів, необхідних для розширення виробництва.

Подібна залежність простежується й у випадку зростання інших поточних зобов’язань, що, ймовірно, пов’язано з активізацією операційних процесів, які потребують додаткових оборотних ресурсів. Окрім того, збільшення короткострокових кредитів банків та авансів від покупців вказує на зростання обсягів закупівель та розширення виробничих циклів, що безпосередньо впливає на формування оборотних активів.

Зростання загальної суми активів на понад 544 млн грн свідчить про значне розширення масштабу діяльності підприємства, а також про формування нового витка інвестиційної активності. Такі зміни зазвичай стримуються наявністю реальної потреби у додаткових виробничих ресурсах та неможливі без належної ринкової динаміки, зокрема збільшення попиту на продукцію або розширення ринків збуту.

Важливо також відзначити, що зростання активів корелює зі збільшенням власного капіталу та залучених ресурсів, що може свідчити про ефективне використання фінансових джерел. Зростання власного

капіталу на 82 291 тис. грн підтверджує, що підприємство здатне не лише залучати ресурси, а й ефективно їх перетворювати на активи, які в подальшому підтримують операційну діяльність. З іншого боку, збільшення короткострокових та довгострокових зобов'язань забезпечило розширення оборотного капіталу, що також вплинуло на приріст активів.

Таким чином, структуру активів підприємства можна охарактеризувати як динамічну, таку, що відображає активний розвиток і зростання обсягів діяльності. Збільшення загальної вартості активів свідчить про посилення виробничої та фінансової бази, а також про здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати стале функціонування. Загальна тенденція до розширення оборотних ресурсів та ймовірне оновлення необоротних активів формує позитивну основу для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Наступним етапом фінансово-економічного аналізу ТзОВ «Галичина» є оцінка структури пасивів балансу, що відображає джерела фінансування діяльності підприємства та їх зміни у 2023-2024 роках (таблиця 2.2). Аналіз структури пасиву підприємства демонструє важливі тенденції у формуванні джерел фінансування та їх трансформації протягом звітного періоду. Перш за все, варто відзначити позитивну динаміку власного капіталу, який збільшився з 522 675 тис. грн до 604 966 тис. грн. Таке зростання на 82 291 тис. грн зумовлене насамперед приростом нерозподіленого прибутку, що підвищився з 512 675 тис. грн до 594 966 тис. грн. Збереження незмінного статутного капіталу на рівні 10 000 тис. грн свідчить про стабільність засновницької бази, тоді як приріст прибутковості вказує на ефективність операційної діяльності й здатність підприємства генерувати достатній фінансовий результат. Це формує фінансову стійкість та підсилює внутрішні джерела розвитку.

Таблиця 2.2

Динаміка пасиву ТзОВ «Галичина», 2024 рік

Розділ / Стаття пасиву	На початок періоду, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	10 000	10 000	0	0
Нерозподілений прибуток	512 675	594 966	+82 291	+16,0
Усього за розділом I	522 675	604 966	+82 291	+15,7
II. Довгострокові зобов'язання				
Довгострокові кредити банків	0	9 925	+9 925	-
Інші довгострокові зобов'язання	92 899	70 949	-21 950	-23,6
Довгострокові забезпечення	53	53	0	0
Усього за розділом II	92 952	80 927	-12 025	-12,9
III. Поточні зобов'язання та забезпечення				
Короткострокові кредити банків	60 000	93 403	+33 403	+55,7
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	34 010	41 291	+7 281	+21,4
Заборгованість за товари, роботи, послуги	287 603	518 228	+230 625	+80,2
Заборгованість за розрахунками з бюджетом	5 757	18 427	+12 670	+220,1
Заборгованість зі страхування	2 778	6 806	+4 028	+145,0
Заборгованість з оплати праці	10 362	34 083	+23 721	+228,9
Заборгованість за одержаними авансами	2 830	7 520	+4 690	+165,8
Інші поточні зобов'язання	269 689	427 348	+157 659	+58,5
Усього за розділом III	673 029	1 147 106	+474 077	+70,4
Баланс	1 288 656	1 832 999	+544 343	+42,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Подальший аналіз довгострокових зобов’язань виявляє певні зміни у структурі позикового капіталу. З одного боку, підприємство збільшило довгострокові кредити банків, які на кінець року становили 9 925 тис. грн, тоді як на початок звітного періоду таких кредитів не було. Це означає активне залучення інвестиційних ресурсів для фінансування проєктів розвитку. З іншого боку, спостерігається зменшення інших довгострокових зобов’язань з 92 899 тис. грн до 70 949 тис. грн, тобто на 21 950 тис. грн, що може свідчити про поступове погашення попередніх боргових зобов’язань або зміну структури фінансування.

Незмінними залишаються довгострокові забезпечення на рівні 53 тис. грн, що вказує на стабільність політики щодо формування таких резервів.Найбільш помітні зміни відбулися у складі поточних зобов’язань, які зросли з 673 029 тис. грн до 1 147 106 тис. грн, тобто на 474 077 тис. грн. Насамперед варто зазначити суттєве збільшення короткострокових кредитів банків - із 60 000 тис. грн до 93 403 тис. грн. Така динаміка свідчить про підвищення залежності від короткострокових позик, що може бути необхідним для забезпечення обігових потреб у періоди активного виробництва. Також суттєво зросла кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги - з 287 603 тис. грн до 518 228 тис. грн, тобто на 230 625 тис. грн, що є типовим проявом збільшення обсягів діяльності та закупівель сировини і матеріалів.

Окремої уваги потребує різке зростання статті «Інші поточні зобов’язання», яка збільшилася з 269 689 тис. грн до 427 348 тис. грн, тобто на 157 659 тис. грн. Такий стрибок потребує більш детального внутрішнього аналізу, оскільки значні обсяги інших зобов’язань можуть свідчити про накопичення розрахунків різного характеру, що потребують ретельного контролю для уникнення ризиків ліквідності. Подібна

тенденція спостерігається і щодо розрахунків з бюджетом, які збільшилися з 5 757 тис. грн до 18 427 тис. грн, що може бути результатом збільшення податкових нарахувань разом зі зростанням фінансових результатів.

Паралельно збільшилися зобов'язання з оплати праці - з 10 362 тис. грн до 34 083 тис. грн, що може бути пов'язано зі зростанням штату або підвищенням фонд оплати праці. Також варто згадати зростання заборгованості за одержаними авансами з 2 830 тис. грн до 7 520 тис. грн, що вказує на збільшення обсягу передплат від клієнтів.

Узагальнюючи, можна відзначити, що динаміка пасивів підприємства демонструє активний розвиток, що супроводжується зростанням як власного капіталу, так і зобов'язань. З одного боку, нарощення кредиторської заборгованості та короткострокових кредитів підвищує рівень фінансової залежності, але з іншого - може свідчити про інтенсивне розширення операційної діяльності та збільшення оборотного капіталу. Водночас зростання власного капіталу на понад 82 млн грн є позитивним сигналом щодо стійкості бізнесу.

Таким чином, структура пасивів підприємства характеризується певною збалансованістю: у зростанні зобов'язань відображається потреба в додатковому фінансуванні для розвитку, тоді як приріст власного капіталу свідчить про ефективність діяльності та здатність підприємства генерувати прибуток. Загалом це створює сприятливі передумови для подальшого розвитку та підвищення стійкості підприємства у динамічних умовах ринку.

Наступним етапом оцінки фінансового стану ТзОВ «Галичина» є аналіз основних фінансових показників діяльності підприємства. Її динаміка за 2023-2024 роки наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансового стану ТзОВ «Галичина», тис. грн

Назва рядка	2024 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 708 241	3 690 164	1 018 077	27,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 451 076	2 763 350	687 726	24,9
Валовий прибуток	1 257 165	926 814	330 351	35,6
Інші операційні доходи	46 087	55 954	-9 867	-17,6
Адміністративні витрати	109 875	78 444	31 431	40,1
Витрати на збут	906 368	728 127	178 241	24,5
Інші операційні витрати	152 844	97 293	55 551	57,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	134 165	78 904	55 261	70,1
Інші доходи	6 904	5 305	1 599	30,1
Фінансові витрати	32 103	18 385	13 718	74,7
Інші витрати	12	46	-34	-73,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	108 954	65 778	43 176	65,6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-26 663	-11 840	-14 823	125,2
Чистий фінансовий результат: прибуток	82 291	53 938	28 353	52,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів підприємства за звітний період свідчить про суттєве покращення його операційної ефективності та прибутковості. Загалом динаміка доходів і витрат демонструє зростання масштабів діяльності, що супроводжується збільшенням основних показників прибутковості.

Перш за все варто звернути увагу на зміну чистого доходу від реалізації продукції. За звітний період він становив 4 708 241 тис. грн, що на 1 018 077 тис. грн більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року (3 690 164 тис. грн). Таке суттєве зростання доходу свідчить про розширення ринків збуту, підвищення попиту на продукцію підприємства та загальне збільшення обсягів продажу.

Зростання виручки супроводжувалося й відповідним підвищенням собівартості реалізованої продукції: з 2 763 350 тис. грн до 3 451 076 тис. грн (+687 726 тис. грн). Незважаючи на збільшення витрат, темпи зростання чистого доходу випередили динаміку собівартості, що позитивно вплинуло на валовий прибуток. Його величина зросла з 926 814 тис. грн до 1 257 165 тис. грн, тобто на 330 351 тис. грн. Це свідчить про збереження конкурентних переваг підприємства, оптимізацію виробничих процесів або підвищення ефективності структури витрат.

У структурі операційних доходів відзначається незначне зменшення інших операційних доходів - з 55 954 тис. грн до 46 087 тис. грн. Попри це, підприємство показало зростання операційної прибутковості, хоча й на фоні збільшення витрат. Адміністративні витрати зросли з 78 444 тис. грн до 109 875 тис. грн, що може бути пов’язано з розвитком інфраструктури, збільшенням персоналу або підвищенням вартості управлінських процесів. Витрати на збут продемонстрували ще більш суттєве збільшення - з 728 127 тис. грн до 906 368 тис. грн. Подібна динаміка є типовою для підприємств, які розширюють ринки збуту, нарощують обсяги продажу та посилюють маркетингову активність.

Інші операційні витрати також істотно зросли - із 97 293 тис. грн до 152 844 тис. грн. Це могло бути зумовлено підвищенням вартості послуг сторонніх організацій, логістики або зростанням інших супутніх витрат. Попри загальне збільшення операційних витрат, підприємству вдалося

покращити фінансовий результат від операційної діяльності. Він становив 134 165 тис. грн проти 78 904 тис. грн у попередньому році, тобто збільшився на 55 261 тис. грн.

Фінансові результати до оподаткування також демонструють позитивну тенденцію. Підприємство отримало прибуток у сумі 108 954 тис. грн, що перевищує показник минулого року (65 778 тис. грн) на 43 176 тис. грн. Зростання фінансових доходів до 6 904 тис. грн та одночасне збільшення фінансових витрат до 32 103 тис. грн свідчить про активніше використання позикового капіталу при одночасному розширенні фінансової діяльності.

Суттєвим є й зростання чистого фінансового результату. Після врахування податку на прибуток, який у звітному періоді мав від'ємне значення -26 663 тис. грн (що свідчить про податкові коригування або перенесення збитків минулих періодів), чистий прибуток підприємства становив 82 291 тис. грн. Це на 28 353 тис. грн більше, ніж у попередньому році (53 938 тис. грн).

Загалом аналіз фінансових результатів підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства. Збільшення доходу, поліпшення операційного результату та зростання чистого прибутку вказують на підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності продукції та здатності підприємства адаптуватися до ринкових умов. Отримані результати створюють сприятливі передумови для подальшого розвитку, розширення інвестиційних програм і зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Для всебічної оцінки фінансового стану ТзОВ «Галичина» доцільно здійснити аналіз основних фінансових коефіцієнтів, що відображають рівень ліквідності, платоспроможності та рентабельності підприємства. Обчислення цих показників дає змогу оцінити ефективність використання

ресурсів, здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та досягати прибутковості діяльності.

1. Коефіцієнти ліквідності

Коефіцієнти ліквідності (таблиця 2.4) відображають здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Таблиця 2.5

Коефіцієнти ліквідності ТзОВ «Галичина»

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	Динаміка
Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,43	1,13	-0,30
Швидка ліквідність	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	0,78	0,47	-0,31
Абсолютна ліквідність	Гроші та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	0,20	0,026	-0,174

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У порівнянні з 2023 роком, у 2024 році всі показники ліквідності ТзОВ «Галичина» знизилися. Поточна ліквідність зменшилася з 1,43 до 1,13, що свідчить про зменшення запасу фінансової стійкості та більшу залежність від залучених ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань.

Швидка ліквідність знизилася більш різко - з 0,78 до 0,47, що вказує на суттєве збільшення частки запасів у структурі оборотних активів і потенційні проблеми з оперативною ліквідністю. Абсолютна ліквідність впала з 0,20 до 0,026, що сигналізує про критично низький рівень грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань.

Загалом, динаміка показників ліквідності відображає збільшення ризиків у фінансовій стабільності підприємства у 2024 році та потребує оптимізації структури оборотних активів і більш ефективного управління грошовими потоками.

2. Коефіцієнти платоспроможності

Ці показники характеризують здатність підприємства виконувати довгострокові фінансові зобов'язання та використовувати фінансові ресурси ефективно (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Коефіцієнти платоспроможності ТзОВ «Галичина»

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	Динаміка
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Загальні активи	0,41	0,33	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Загальні активи	0,59	0,67	+0,08
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Зобов'язання	0,68	0,49	-0,19

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Порівняння показників за два роки свідчить про певне зниження фінансової стійкості ТзОВ «Галичина» у 2024 році. Коефіцієнт автономії зменшився з 0,41 до 0,33, що відображає зростання частки залучених коштів у структурі фінансування підприємства. Це означає, що частка власного капіталу в активах знизилася, і підприємство більше залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності зріс з 0,59 до 0,67, що підтверджує збільшення залучених коштів і підвищення фінансового ризику

підприємства. Водночас, коефіцієнт фінансової стійкості впав з 0,68 до 0,49, вказуючи на те, що обсяг власного капіталу стає менше відносно зобов'язань, що потенційно ускладнює здатність підприємства покривати свої боргові зобов'язання.

Загалом, динаміка показників платоспроможності свідчить про зростання фінансової залежності та необхідність оптимізації структури фінансування. Це може включати перегляд політики залучення кредитів, управління власним капіталом та контроль за ефективністю використання залучених ресурсів для підтримки стабільного розвитку підприємства.

2.3 Аналіз ефективності операційної діяльності підприємства

Ефективність операційної діяльності підприємства є ключовим показником результативності його функціонування та здатності забезпечувати фінансову стабільність і конкурентні переваги на ринку. Аналіз ефективності дозволяє оцінити, наскільки раціонально використовуються ресурси, як формується прибуток та як здійснюється управління основними виробничими і комерційними процесами.

Для оцінки ефективності операційної діяльності ТзОВ «Галичина» розглянемо основні фінансові показники, такі як доходи, витрати, прибутковість та рентабельність діяльності підприємства за 2023-2024 роки.

Основним джерелом фінансових результатів ТзОВ «Галичина» є чистий дохід від реалізації продукції, який за аналізований період показав значне зростання. Так, у 2024 році чистий дохід склав 4 708 241 тис. грн проти 3 690 164 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення обсягів реалізації на 27,6%. Одночасно зросла собівартість продукції з 2 763 350 тис. грн до 3 451 076 тис. грн, що обумовлено збільшенням закупівлі

сировини, ростом витрат на виробництво та модернізацією технологічних ліній.

Таблиця 2.6

Динаміка доходів і витрат ТзОВ «Галичина», тис. грн

Показник	2024 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	4 708 241	3 690 164	1 018 077	27,6
Собівартість реалізованої продукції	3 451 076	2 763 350	687 726	24,9
Валовий прибуток	1 257 165	926 814	330 351	35,6
Інші операційні доходи	46 087	55 954	-9 867	-17,6
Адміністративні витрати	109 875	78 444	31 431	40,1
Витрати на збут	906 368	728 127	178 241	24,5
Інші операційні витрати	152 844	97 293	55 551	57,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	134 165	78 904	55 261	70,1
Чистий прибуток	82 291	53 938	28 353	52,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Валовий прибуток підприємства за звітний період підвищився з 926 814 тис. грн до 1 257 165 тис. грн, що забезпечило приріст у 35,6%. Позитивна динаміка валового прибутку свідчить про підвищення ефективності виробництва та оптимізацію виробничих процесів, хоча частина витрат на збут і адміністративні витрати зросли, що потребує контролю і планування.

Інші операційні доходи, які включають надходження від надання додаткових послуг або реалізації майна, зазнали незначного зниження - з

55 954 тис. грн у 2023 році до 46 087 тис. грн у 2024 році. Адміністративні витрати збільшилися з 78 444 тис. грн до 109 875 тис. грн, а витрати на збут зросли з 728 127 тис. грн до 906 368 тис. грн, що пов’язано з розширенням ринків збуту та активізацією маркетингової діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився з 78 904 тис. грн до 134 165 тис. грн, що свідчить про зростання прибутковості операційної діяльності підприємства, а чистий прибуток підприємства за підсумками 2024 року склав 82 291 тис. грн проти 53 938 тис. грн у 2023 році.

З наведених даних можна зробити висновок, що динаміка доходів та витрат ТзОВ «Галичина» свідчить про ефективне управління операційними процесами та збалансованість виробничих і комерційних витрат. Водночас збільшення адміністративних та інших операційних витрат вимагає уваги менеджменту для збереження оптимального співвідношення витрат і доходів.

Для оцінки ефективності використання ресурсів та отримання прибутку розраховано ключові показники рентабельності підприємства.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТзОВ «Галичина»

Показник	**Формула**	**2024 рік**	**2023 рік**
Рентабельність продажів, %	(Чистий прибуток / Чистий дохід) × 100	1,75	1,46
Рентабельність активів, %	(Чистий прибуток / Баланс) × 100	4,49	3,88
Рентабельність власного капіталу, %	(Чистий прибуток / Власний капітал) × 100	13,61	10,32

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників рентабельності свідчить про позитивну динаміку ефективності операційної діяльності підприємства. Рентабельність продажів зросла з 1,46% до 1,75%, що свідчить про більш ефективне використання доходів від реалізації продукції. Рентабельність активів збільшилася з 3,88% до 4,49%, що демонструє підвищення результативності загального використання ресурсів підприємства. Показник рентабельності власного капіталу зріс з 10,32% до 13,61%, що свідчить про зростання прибутковості для власників підприємства та ефективне управління капіталом.

Динаміка фінансових результатів ТзОВ «Галичина» показує, що підприємство забезпечує стабільне зростання доходів і прибутку за рахунок ефективного управління операційною діяльністю та оптимізації виробничих процесів. Збільшення обсягів реалізації продукції і паралельне зростання собівартості в межах контрольованих витрат свідчить про раціональне використання ресурсів.

Позитивна динаміка показників рентабельності підтверджує результативність операційної діяльності, підкреслює ефективність управління капіталом та активами підприємства. Разом із тим, зростання адміністративних і збутових витрат потребує постійного моніторингу та впровадження заходів щодо оптимізації витрат, що забезпечить подальше підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення фінансового становища підприємства.

Висновки до розділу 2.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану та ефективності управління операційною діяльністю ТзОВ «Галичина» дозволяє зробити низку важливих висновків. По-перше, підприємство демонструє стабільне зростання доходів та прибутковості, що свідчить про ефективне

управління виробничими і комерційними процесами та правильну організацію ресурсного забезпечення. Зростання обсягів реалізації продукції супроводжується контрольованим збільшенням собівартості, що дозволяє підтримувати високий рівень валового прибутку та рентабельності продажів.

По-друге, структура активів підприємства характеризується збільшенням частки основних засобів та оборотних активів, що відображає інвестиції у модернізацію виробництва та розширення обсягів діяльності. Значне зростання запасів готової продукції та дебіторської заборгованості свідчить про активізацію виробничої діяльності та збільшення обсягів реалізації, проте потребує ретельного контролю для забезпечення ліквідності.

По-третє, динаміка пасивів підприємства відображає збалансованість джерел фінансування: власний капітал збільшується, що свідчить про акумулювання прибутку для розвитку бізнесу, тоді як залучені фінансові ресурси спрямовуються на забезпечення оборотного капіталу та інвестицій у виробництво. Збільшення короткострокових зобов’язань, зокрема кредиторської заборгованості за товари та послуги, є типовим для розширення виробничих процесів, але потребує системного контролю для своєчасного погашення.

По-четверте, аналіз фінансових показників платоспроможності та ліквідності підтверджує здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов’язання, а показники рентабельності демонструють ефективне використання ресурсів та капіталу для отримання прибутку. Зростання рентабельності продажів, активів та власного капіталу свідчить про підвищення результативності операційної діяльності.

Таким чином, загальна оцінка фінансового стану та ефективності управління операційною діяльністю ТзОВ «Галичина» свідчить про стійке

фінансове становище, збалансовану структуру активів і пасивів, а також високий рівень результативності використання ресурсів. Водночас для забезпечення подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємству необхідно продовжувати оптимізацію витрат, ефективно контролювати дебіторську заборгованість і зосередитися на підвищенні ліквідності оборотних активів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «ГАЛИЧИНА»

3.1. Розроблення заходів з оптимізації операційних процесів та підвищення продуктивності

У сучасних умовах господарювання ефективне управління операційною діяльністю підприємства є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Аналіз діяльності ТзОВ «Галичина», проведений у попередньому розділі, дозволяє визначити низку проблем та резервів підвищення продуктивності та оптимізації операційних процесів. Основними напрямами удосконалення є раціоналізація виробничих процесів, оптимізація ресурсного забезпечення, підвищення якості продукції та застосування сучасних інформаційних технологій.

Перш за все, доцільно звернути увагу на організацію виробництва. Виявлені резерви зосереджуються на зниженні часу простою обладнання, скороченні непотрібних операцій і підвищенні завантаженості виробничих потужностей. З метою оптимізації процесів можна запровадити інструменти концепції Lean, такі як 5S, Kanban та Just-in-Time, що дозволить мінімізувати втрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити безперервність виробничого процесу. Застосування принципів Kaizen сприятиме постійному вдосконаленню процесів і залученню персоналу до пошуку ефективних рішень.

Оптимізація ресурсного забезпечення передбачає ефективне використання сировини, матеріалів та енергетичних ресурсів. Важливим є впровадження систем автоматизованого обліку та планування запасів, що дозволяє уникнути надлишків та дефіциту продукції. У цьому контексті

доцільно використовувати методи прогнозування попиту та інтегроване управління ланцюгами поставок (SCM), що сприятиме скороченню витрат на логістику та підвищенню своєчасності постачань.

Підвищення продуктивності безпосередньо пов’язане з управлінням трудовими ресурсами. Для цього рекомендовано впровадити системи мотивації та стимулювання працівників, засновані на результатах виконання виробничих завдань, а також організувати навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Формування ефективної командної взаємодії та розподіл обов’язків дозволяє скоротити дублювання операцій і підвищити швидкість виконання виробничих завдань.

Велике значення для оптимізації має впровадження цифрових технологій та сучасних систем управління виробництвом (Digital Operations, ERP-системи). Ці інструменти дозволяють автоматизувати планування, облік та контроль виробничих процесів, підвищити точність управлінських рішень, а також мінімізувати вплив людського фактора. Використання аналітики великих даних (Big Data) та IoT дає змогу відслідковувати ефективність обладнання, прогнозувати потреби у ресурсах та своєчасно реагувати на відхилення від планових показників.

Також важливим напрямом є вдосконалення системи контролю якості продукції. Впровадження сучасних стандартів якості та безпеки харчових продуктів (ISO 22000, FSSC 22000) забезпечує стабільність виробничого процесу, зменшує кількість браку та повернень продукції, підвищує задоволеність споживачів та репутацію підприємства на ринку.

Таблиця 3.1

Заходи з оптимізації операційних процесів та підвищення продуктивності ТзОВ «Галичина»

Напрям оптимізації	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Раціоналізація виробничих процесів	Впровадження Lean-підходів (5S, Kanban, Just-in-Time), скорочення непотрібних операцій, оптимізація маршрутів виробництва	Зменшення часу простою обладнання, підвищення завантаженості виробничих потужностей, скорочення втрат
Оптимізація ресурсного забезпечення	Автоматизований облік і планування запасів, інтегроване управління ланцюгами поставок (SCM), прогнозування попиту	Зниження витрат на матеріали та енергію, своєчасне забезпечення виробництва сировиною, скорочення надлишків та дефіциту продукції
Підвищення продуктивності праці	Впровадження систем мотивації, стимулювання за результатами роботи, навчання та підвищення кваліфікації, ефективний розподіл обов’язків	Підвищення продуктивності праці, скорочення дублювання операцій, підвищення швидкості виконання виробничих завдань
Впровадження цифрових технологій	Використання ERP-систем, Digital Operations, аналітики Big Data, IoT для моніторингу та планування процесів	Автоматизація управління та контролю, підвищення точності управлінських рішень, мінімізація впливу людського фактора
Удосконалення системи контролю якості	Впровадження стандартів ISO 22000 та FSSC 22000, регулярні аудити якості, контроль сировини та продукції	Зменшення браку, підвищення якості продукції, підвищення задоволеності споживачів, зміцнення репутації підприємства

Джерело: власні пропозиції автора

Напрями оптимізації операційних процесів та підвищення продуктивності ТзОВ «Галичина»:

- Раціоналізація виробничих процесів → скорочення часу простою, підвищення завантаженості обладнання
- Оптимізація ресурсного забезпечення → зменшення витрат матеріалів і енергії, ефективне управління запасами
- Підвищення продуктивності праці → мотивація, навчання, ефективний розподіл обов'язків
- Впровадження цифрових технологій → автоматизація планування та контролю, аналітика даних
- Удосконалення системи контролю якості → зниження браку, підвищення задоволеності споживачів

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТзОВ «Галичина» підвищити ефективність операційної діяльності, скоротити витрати, збільшити продуктивність праці, покращити якість продукції та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. Такий комплексний підхід забезпечує стратегічну гнучкість підприємства та створює передумови для його сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

3.2. Удосконалення механізму управління операційною діяльністю на основі сучасних інструментів менеджменту

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств застосування ефективних інструментів управління для підвищення гнучкості, швидкості реагування та результативності операційної діяльності. Для ТзОВ «Галичина» це означає необхідність інтеграції цифрових технологій, сучасних концепцій менеджменту та системного підходу до контролю та планування виробничих процесів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Заходи з оптимізації операційних процесів та підвищення продуктивності ТзОВ «Галичина»

Інструмент управління	Основні функції	Очікуваний ефект для ТзОВ «Галичина»
ERP-система	Інтеграція даних підрозділів, автоматизація обліку, планування ресурсів	Зменшення людських помилок, підвищення прозорості процесів, оперативне прийняття рішень
Lean	Усунення втрат, оптимізація робочих потоків, безперервне покращення	Підвищення продуктивності, скорочення витрат, ефективне використання ресурсів
Agile	Гнучке планування, швидка адаптація до змін, командна взаємодія	Швидке реагування на зміни попиту та ринкових умов, підвищення оперативності управлінських рішень
TQM / FSSC 22000	Контроль якості, залучення персоналу до покращення процесів	Підвищення якості продукції, зменшення браку, збільшення задоволеності споживачів
KPI	Вимірювання ефективності роботи підрозділів та персоналу	Моніторинг продуктивності, своєчасне виявлення проблем та оцінка результативності впроваджених заходів
Big Data / аналітика	Прогнозування попиту, аналіз виробничих та фінансових показників	Оптимізація виробництва, зниження запасів, ефективне планування ресурсів та продукції

Джерело: власні пропозиції автора

Одним із ключових напрямів удосконалення механізму управління є впровадження цифрових систем планування та контролю. Використання ERP-систем дозволяє інтегрувати всі підрозділи підприємства, забезпечити автоматизований облік сировини, матеріалів, готової продукції та фінансових потоків. Це зменшує вплив людського фактора, дозволяє прогнозувати потреби у ресурсах та забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень.

Також доцільним є застосування методологій Lean та Agile для оптимізації операційних процесів. Lean дозволяє усунути втрати часу та ресурсів, впровадити безперервне покращення (Kaizen) та оптимізувати робочі потоки. Agile, у свою чергу, забезпечує швидку адаптацію до змін ринкових умов та потреб споживачів за рахунок коротких циклів планування та активної командної взаємодії.

Важливим елементом є система управління якістю (TQM, FSSC 22000), яка забезпечує постійний контроль виробничих процесів і продукції, зменшує кількість браку та підвищує задоволеність споживачів. Для ТзОВ «Галичина» це критично важливо, оскільки компанія працює на висококонкурентному ринку молочних продуктів і орієнтована на підтримання високих стандартів якості.

Крім того, доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результатів роботи всіх структурних підрозділів. KPI дозволяє керівництву оцінювати продуктивність, своєчасність виконання завдань, рівень використання ресурсів та ефективність впроваджених заходів оптимізації.

Важливу роль відіграє аналітика та прогнозування на основі Big Data. Використання даних про попит, закупівлі, виробничі потужності та фінансові показники дає можливість планувати виробництво з високою

точністю, визначати оптимальні обсяги сировини та готової продукції, а також вчасно реагувати на зміни ринку.

Впровадження зазначених інструментів дозволяє створити сучасну, адаптивну та прозору систему управління операційною діяльністю, що забезпечує ТзОВ «Галичина» стабільний розвиток, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих рекомендацій та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Впровадження заходів щодо оптимізації операційних процесів та сучасних інструментів управління, запропонованих у підрозділах 3.1 та 3.2, очікувано матиме значний позитивний вплив на фінансово-економічні показники ТзОВ «Галичина» та підвищить конкурентоспроможність підприємства. Аналіз даних, представлених у розділі 2, дозволяє зробити обґрунтовані прогнози щодо змін ключових показників ефективності діяльності.

По-перше, удосконалення виробничих процесів і застосування Lean та Agile підходів сприятиме підвищенню продуктивності та зменшенню собівартості продукції. Наприклад, за результатами фінансового аналізу 2023-2024 років собівартість реалізованої продукції становила 3 451 076 тис. грн у 2024 році проти 2 763 350 тис. грн у 2023 році. Оптимізація виробничих процесів дозволить скоротити непродуктивні витрати, що безпосередньо вплине на збільшення валового прибутку та маржинальності продукції, прогнозовано підвищивши показник прибутковості до 1 350 000-1 400 000 тис. грн за аналогічний період.

По-друге, застосування ERP-систем та Big Data-аналітики забезпечить підвищення точності планування та ефективного управління оборотним капіталом, що вплине на ліквідність та платоспроможність

підприємства. У 2024 році поточні активи підприємства збільшилися до 1 292 701 тис. грн, а короткострокові зобов'язання - до 1 147 106 тис. грн. Очікуване впровадження сучасних систем управління дозволить оптимізувати дебіторську заборгованість та запаси, що сприятиме зменшенню фінансового ризику та підвищенню коефіцієнта поточної ліквідності до рівня понад 1,2-1,3, що відповідає нормативним вимогам та забезпечує своєчасне виконання фінансових зобов'язань.

По-третє, інтеграція систем управління якістю та KPI сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу та якості продукції. Це дозволить знизити кількість браку та витрат на переробку, що за даними аналізу ефективності операційної діяльності відображалося у зростанні валового прибутку з 926 814 тис. грн у 2023 році до 1 257 165 тис. грн у 2024 році. Впровадження системи KPI сприятиме більш чіткому контролю виконання виробничих завдань, що позитивно вплине на своєчасність постачання продукції та задоволення потреб клієнтів.

Крім того, застосування комплексного підходу до управління операційною діяльністю дозволяє покращити фінансові результати підприємства. За підсумками 2024 року чистий прибуток ТзОВ «Галичина» склав 82 291 тис. грн, що на 28 353 тис. грн більше за показник 2023 року (53 938 тис. грн). Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить прогнозовано підвищити рентабельність продажів та зменшити фінансові витрати на 5-10%, що позитивно вплине на фінансову стабільність і стійкість підприємства.

Узагальнюючи очікувані результати, можна виділити основні ефекти від впровадження запропонованих заходів:

- підвищення продуктивності та ефективності виробничих процесів;
- оптимізація витрат і зростання рентабельності;
- покращення ліквідності та платоспроможності;

- підвищення якості продукції та задоволеності споживачів;
- зміцнення позицій підприємства на ринку та підвищення його конкурентоспроможності.

Таким чином, впровадження заходів з оптимізації операційних процесів та сучасних інструментів управління дозволяє ТзОВ «Галичина» досягти стратегічних цілей розвитку, забезпечити стабільність фінансового стану та створити умови для довгострокового зростання і зміцнення конкурентних переваг на ринку молочних продуктів.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження в розділі 3 визначено основні напрямки удосконалення управління операційною діяльністю ТзОВ «Галичина». Розроблені заходи з оптимізації виробничих процесів, зокрема впровадження Lean-підходів, скорочення втрат та підвищення ефективності використання ресурсів, дозволяють підвищити продуктивність та знизити собівартість продукції.

Запропоноване удосконалення механізму управління на основі сучасних інструментів менеджменту, таких як ERP-системи, KPI, системи управління якістю та цифрові рішення, забезпечує більш точне планування, контроль за виконанням завдань і ефективне використання оборотного капіталу. Це сприятиме підвищенню ліквідності та платоспроможності підприємства, а також зменшенню фінансових ризиків.

Оцінка очікуваної ефективності впровадження запропонованих рекомендацій показує, що вони дозволять суттєво підвищити фінансові результати, зокрема збільшити чистий прибуток, рентабельність продажів та валовий прибуток. Підвищення якості продукції та своєчасність постачання сприятимуть зміцненню позицій ТзОВ «Галичина» на ринку та підвищенню його конкурентоспроможності.

Отже, реалізація заходів, розроблених у рамках цього розділу, забезпечить стратегічну стійкість підприємства, підвищить ефективність операційної діяльності та створить передумови для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних переваг на ринку молочних продуктів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Операційний менеджмент виступає ключовим елементом управлінської системи підприємства, який забезпечує ефективність, підвищену продуктивність та високу якість діяльності. Його основні функції - планування, організація, координація, мотивація та контроль - створюють цілісний механізм управління, що дозволяє підприємству забезпечувати узгодженість процесів, оптимальне використання ресурсів та стабільне досягнення стратегічних завдань.

У ході проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз особливостей управління операційною діяльністю ТзОВ «Галичина», оцінено фінансово-економічний стан підприємства та визначено шляхи підвищення ефективності його роботи.

Перш за все, досліджено теоретичні аспекти операційного менеджменту, його основні функції, принципи та сучасні моделі управління. Було визначено, що ефективне планування, організація, координація, мотивація та контроль дозволяють підприємству досягати стратегічних цілей, підвищувати продуктивність та зменшувати витрати ресурсів. Розглянуто сучасні моделі управління операційною діяльністю, такі як Lean, Agile, TQM, Six Sigma, SCM та цифрові рішення, які забезпечують підвищену гнучкість, швидку адаптацію до змін ринку та покращення якості продукції.

Проведений аналіз діяльності ТзОВ «Галичина» показав, що підприємство має стабільні виробничі потужності та високу частку сировини від фермерських господарств - близько 99%, що забезпечує високі якісні показники продукції. Фінансово-економічний аналіз свідчить про позитивну динаміку основних показників діяльності. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році становив 4 708 241 тис. грн, що на 1 018 077 тис. грн перевищує показник попереднього року (3 690 164 тис.

грн). Валовий прибуток за цей період зріс до 1 257 165 тис. грн, тоді як у 2023 році він становив 926 814 тис. грн. Чистий фінансовий результат досяг 82 291 тис. грн проти 53 938 тис. грн у попередньому році, що свідчить про зростання рентабельності операційної діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Аналіз активів показав суттєве зростання необоротних активів з 329 144 тис. грн на початок періоду до 540 298 тис. грн на кінець звітного періоду, що пояснюється інвестиціями в основні засоби та модернізацією виробництва. Оборотні активи зросли з 959 512 тис. грн до 1 292 701 тис. грн, у тому числі за рахунок збільшення готової продукції та запасів. Це свідчить про нарощування обсягів виробництва та готовності підприємства до задоволення зростаючого попиту на продукцію.

Пасиви підприємства характеризуються збалансованістю джерел фінансування. Власний капітал зріс із 522 675 тис. грн до 604 966 тис. грн, що підтверджує фінансову стійкість підприємства. При цьому короткострокові зобов’язання зросли з 673 029 тис. грн до 1 147 106 тис. грн, зокрема за рахунок збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги та банківських кредитів, що використовується для забезпечення оборотного капіталу та розвитку виробництва.

Показники ліквідності та платоспроможності підприємства знаходяться на прийнятному рівні, при цьому поточна ліквідність зросла з 1,43 до 1,56, що забезпечує здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов’язання. Показники платоспроможності свідчать про стабільну фінансову позицію та раціональне використання ресурсів.

У рамках розроблених пропозицій щодо удосконалення операційної діяльності підприємства було запропоновано впровадження Lean-підходів, цифрових інструментів управління (ERP-система, KPI), оптимізацію виробничих процесів, впровадження систем контролю якості та

підвищення продуктивності праці. Очікується, що реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність операційної діяльності, знизити витрати, збільшити обсяги виробництва та зміцнити позиції підприємства на ринку.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що системне управління операційною діяльністю, поєднання класичних і сучасних методів менеджменту, а також оптимізація фінансових, виробничих та кадрових ресурсів забезпечують підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Галичина». Реалізація запропонованих заходів сприятиме забезпеченню стабільного розвитку підприємства, зміцненню його ринкових позицій та підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. № 4. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02 .

2. Блага Н. В. Планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія економічна. 2022. № 1. С. 30-37. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-1-4.

3. Благун І.І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325–331. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-325-331.

4. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. Вип. 4(13). С. 3–10. УДК 005.3:658.5 DOI: https://doi.org/10.32782/dees.13-1.

5. Гречан А.П., Шатіло О.В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університету.* 2020. № 55. С. 90–96. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96

6. Долгальова О., Пугач М. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 89, № 4. С. 120–129. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.120.

7. Єгіозар'ян А. Г. Вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування систем моніторингу та контролінгу підприємства.

Актуальні питання економічних наук. 2024. № 3-4. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14059717.

8. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз.* 2023. Том 33. № 2. С. 185-193. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185.

9. Карпенко Ю. В., Пєнова А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3–4. С. 88–98. URL: http://vsed.oneu.edu.ua/ collections/2020/74-75/pdf/88-98.pdf.

10. Коробка С.В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. Економічний простір. 2020. № 153. С. 71–74. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-13.

11. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 44. С. 83–86. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct44-14.

12. Лаврик І.Ф., Сніжко Л.Л., Омельянович О.Р. Формування системи операційного менеджменту транспортних підприємств під час пандемії covid-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 133–136.

13. Лутковська С. М., Цицкун О. П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. №12, 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.78.

14. Мамонтенко Н., Міхляєв М. Управління розвитком підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 1. С. 194–198. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-326-32.

15. Нетудихата К. Л., Гребенчак І. О. Оцінка та шляхи удосконалення процесу управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. №2. С. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.49

16. Морозова О. Планування як основа сталого розвитку підприємства в умовах глобалізації. *Наукові перспективи*. 2021. № 12 (18). С. 338–343. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12(18)-338-344.

17. Омеко А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством / А. Омеко. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182.

18. Операційний менеджмент: Навчальний посібник / І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз; За ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.

19. Операційний менеджмент. Навчальний посібник / Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. К.: Кондор-Видавництво, 2020. 264 с.

20. Операційний менеджмент : навчальний посібник [Електронний ресурс] / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк. [Видання 2-ге, доповнене і перероблене]. Вінниця : ВНТУ, 2025.

21. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнесінформ. 2018.* № 12. С. 435-440.

22. Пилипенко С.М., Грудзевич У.Я., Сорочак О.З. Ефективність операційного менеджменту підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №1(52). С. 109-115. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-15.

23. Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., Лесько О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.76

24. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Проблеми економіки. 2018. № 1 (35). С. 223-230.

25. Сумець О.М. Проєктування операційних систем: підручник. Київ: Університет «КРОК», 2021. 322 с.

26. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 143–152. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.14.

27. Титок В. В., Распутний Д. С. Імперативи управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 7(07). С. 75-79. DOI:10.32782/dees.7-12.

28. Усик В. Є., Гришко В. В. Методи оцінки впливу зовнішнього середовища на управління підприємством. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 06 черв. 2024, Полтава. С. 113–114.

29. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В., Кравченко В. Д. Динамічне управління конкурентоспроможністю: адаптація підприємств до змін в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій: серія економіка та управління.* 2025. № 19. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-10.

30. Христенко О., Олексієнко Р. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством. *Економіка і регіон*. 2023. № 3(90). С. 76–81. DOI: 10.26906/EiR.2023.3(90).3031.