

МІЖНАРОДНИЙ КЛАСИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПИЛИПА ОРЛИКА

Факультет бізнесу, адміністрування та права

Кафедра менеджменту та фінансів

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

РИЖОВ Віталій Вікторович

УДК 658.5

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник:

Звягінцева Ольга Борисівна, докт. екон. наук, професор

Завідувач кафедри менеджменту та фінансів:

Верланов Олександр Юрійович, канд. екон. наук, доцент

МИКОЛАЇВ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Значення операційного менеджменту та його роль в системі менеджменту.....	8
1.2 Сутність операційного менеджменту виробничого підприємства.....	17
1.3 Сутність і методологія управління операційною системою.....	23
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ „ВОЛНА”	30
2.1 Аналіз виробничої підсистеми операційного менеджменту ТОВ „Волна”.....	30
2.2 Аналіз підсистеми забезпечення операційної системи ТОВ „Волна”....	49
2.3 Оцінка підсистеми планування та контролю операційної системи ТОВ „Волна”.....	57
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ „ВОЛНА”	70
3.1 Рекомендації щодо застосування комплексності в операційному менеджменті виробничого підприємства ТОВ „Волна”.....	70
3.2 Рекомендації щодо застосування операційних комплексних заходів на стадіях виробництва продукції ТОВ „Волна”.....	77
3.3 Операційні заходи на поствиробничих стадіях виробництва продукції ТОВ „Волна”.....	81
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток будь-якої фірми й рівень її конкурентоспроможності у величезному ступені залежать від того, наскільки вдало організоване її керування виробничими ресурсами. Саме в цьому й укладається основне завдання операційного менеджменту. Операційний менеджмент займається розробкою організаційних систем, що забезпечують максимально ефективне використання матеріалів, людських ресурсів, устаткування й виробничих приміщень у процесі виготовлення продукції або надання послуг і керування ними. У роботі розглядаються деякі питання операційної стратегії й конкурентоспроможності підприємств, а також методи й інструменти операційного менеджменту, що дозволяють фірмам вибрати правильний напрямок своєї діяльності, забезпечувати й підтримувати своя конкурентна перевага.

На сучасному етапі розвитку економіки важливим завданням є формування такого механізму управління виробництвом, який би забезпечував узгоджений, комплексний підхід до організації його функціонування та був спрямований на досягнення ритмічного випуску продукції, своєчасне задоволення потреб споживачів при забезпеченні загальної результативності. Для підвищення ефективності функціонування підприємств закордонними та вітчизняними економістами запропоновано різноманітні підходи, концепції, методичні рекомендації тощо. Науковці та служби підприємств по різному розглядають процес організації виробництва, нерідко нехтуючи принципами інтеграції виробництва.

Бухгалтери повинні бути знайомі з основами керування товарно-матеріальними запасами, уміти оцінювати використання виробничих потужностей свого підприємства й виконання норм праці для різних процесів. Ці знання необхідні для того, щоб максимально точно визначати собівартість продукції або послуг, проводити аудиторські перевірки й

підготовляти фінансові звіти. Крім того, кожний бухгалтер, що спеціалізується на калькулюванні витрат виробництва, повинен розуміти принципи практичного застосування концепцій "точно в строк" і інтегрованої виробничої системи.

Фінансисти можуть використовувати концепції товарно-матеріальних запасів і виробничих потужностей при оцінці сум необхідних капіталовкладень, при прогнозуванні майбутніх потоків коштів і в процесі керування оборотними активами своїх компаній. Сфери операційного менеджменту й фінансів поєднуються також рядом специфічних рішень, зокрема щодо того, треба компанії закуповувати або самостійно провадити ті або інші комплектуючі вироби, а також питання, пов'язані з розширенням виробництва й/або зміною місця його розташування.

Маркетологові необхідно знати, як можна використовувати операційні процеси для того, щоб уникати порушень установлених строків виконання замовлень, забезпечувати максимальну відповідність товарів і послуг потребам конкретних клієнтів і найбільше ефективно виводити на ринок збуту нові види продукції й послуг. Варто пам'ятати, що в сфері послуг процеси маркетингу й виробництва часто протікають одночасно, і це підтверджує тісний взаємозв'язок інтересів операційного менеджменту й маркетингу.

Фахівці повинні знати, у чому укладаються професійні обов'язки кожного працівника і як взаємозалежні норми й системи заохочувальних винагород. Крім того, їм необхідно чітко розуміти, якими спеціальними виробничими навичками повинен володіти претендент на те або інше робоче місце.

Програмістам часто доводиться інсталювати інформаційні системи для керування операціями, які вони або самі розробляють, або створюють на основі комп'ютерних програм, що поставляються іншими комп'ютерними

компаніями. Найбільше широко комп'ютерні системи в бізнесі застосовуються при контролі виробництва.

Підприємцям також необхідні знання в області операційного менеджменту. Не слід забувати, що підприємства нерідко терплять крах через те, що внаслідок неправильного планування виробництва й керування товарно-матеріальними запасами сума оборотного капіталу, наявна в їхньому розпорядженні, виявляється недостатньою для підтримки бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки в закордонній і вітчизняній економічній теорії та практиці все частіше звертається увага на операційний менеджмент як найбільш ефективну технологію управління операціями і конкурентну перевагу підприємства.

Проблемами дослідження виробничого та операційного менеджменту, а також виробничої й операційної систем як їх об'єктів займалися такі вітчизняні вчені як Василенко В. [10], Казарцев В. [23], Курочкін О. [24], Петрович Й. [32], Плоткін Я. [35], Пушкар Р. [39], Сумець А. [43], Тарнавська Н. [45], Ткаченко Т. [2], Яременко О. [60] та закордонні – Гелловей Л. [11], Мескон М. [27], Хедоурі А. [52], Чейз Р. [53], Еквілайн Н. [3], Сог Лі [15], Шнайдер М. [17] та інші. Проте питання формування організаційно-економічного механізму функціонування операційного менеджменту з точки зору концепції управління операціями висвітлено недостатньо. Узагальнення, здійснене на основі вивчення наукових робіт, показало, що ціла низка принципових аспектів, які стосуються вказаних проблем досі ще не має послідовного вирішення в умовах трансформаційної економіки. Це пов'язано насамперед із неординарною складністю проблеми, що обтяжує застосування стандартних методик і не дає можливості робити однозначні висновки та давати рекомендації.

Розробка теоретико-методичних і науково-практичних проблем організації раціонального функціонування операційної системи підприємства диктується насамперед запитом практики і представляє як науковий, так і

практичний інтерес. Отже, наукова та практична потреба вирішення проблеми розробки організаційно-економічного механізму функціонування операційної системи як однієї із головних складових загальної системи управління підприємством та забезпечення його результативності обумовлює актуальність даної дипломної роботи.

Мета дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо операційного менеджменту виробничого підприємства ТОВ „Волна”.

Задачі дослідження. Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких задач:

- розкриття сутності та значення операційного менеджменту виробничого підприємства;
- провести дослідження операційної системи та управління нею на виробничому підприємстві ТОВ „Волна”;
- запропонувати заходи щодо удосконалення операційного менеджменту виробничого підприємства;

Об’єктом дослідження є процес операційного менеджменту виробничого підприємства ТОВ „Волна”.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад операційного менеджменту виробничого підприємства ТОВ „Волна”.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань при виявленні закономірностей та тенденцій в управлінській діяльності та функціонуванні операційної системи встановлено причинно-наслідкові зв’язки проблем, що постають перед підприємствами. Дослідження проводилось шляхом використання системного та процесного підходу, методів економічного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки, аналогії та структуризації цілей, SWOT-аналізу, теорії черг, імітаційного моделювання, діалектичного методу;

методів узагальнення, порівняння, статистичного аналізу, кореляційно-регресійного аналізу.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною основою дослідження слугували роботи провідних закордонних і вітчизняних учених, присвячені розв'язанню проблеми ефективності діяльності промислових підприємств на основі покращення функціонування виробничої системи.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість роботи полягає в тому, що основні висновки і розробки можуть бути використані адміністрацією ТОВ „Волна” для вдосконалення операційного менеджменту підприємства, а також керівництвом інших подібних підприємств України.

Особистий внесок магістра. Кваліфікаційна робота є результатом наукового дослідження комплексу теоретичних та практичних питань, пов'язаних з удосконаленням операційного менеджменту виробничого підприємства ТОВ „Волна” та подібних підприємств.

Основні положення дослідження апробовано на Науково-практичній конференції «Магістерські читання – 2024» (11 квітня 2025 р., м. Миколаїв, МКУ ім. П. Орлика), Науково-практичній конференції «Мій науковий дебют – 2025» (29 квітня 2025 р., м. Миколаїв, МКУ ім. П. Орлика). Науково-практичній конференції «Орликівські читання – 2025» (30 квітня 2025 р., м. Миколаїв, МКУ ім. П. Орлика).

Робота складається з вступу, трьох розділів і 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 69 найменувань. Основний зміст дипломної роботи викладений на 92 сторінках друкованого тексту. Робота містить 7 рисунків та 21 таблицю.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Значення операційного менеджменту та його роль в системі менеджменту

Організації виробничої сфери відрізняються одна від іншої конкретним видом діяльності, що входить в операційну функцію. Операційна функція – це дії в результаті яких виробляються товари і надаються послуги, що призначені для споживання у зовнішньому середовищі. Таким чином, виробничий менеджмент обмежується виробничою сферою і його застосування є надто вузьким [55, с. 393].

Ключовим терміном операційного менеджменту є поняття операції, як продукування матеріальних та нематеріальних цінностей, тобто товарів і послуг. Окремі науковці ототожнюють це поняття з терміном «виробництво» але виробництво стосується лише виготовлення певних матеріальних цінностей, які мають форму, а «операція» включає не тільки виробництво товарів а й надання послуг [7, с. 327].

За принципом руху товару регулюють 3 сфери: сферу товарного виробництва; сферу товарообігу; сферу споживання товару. Всі вони включають в себе не тільки галузі промисловості, що працюють на невиробничу сферу, а й сільське господарство, побутове обслуговування, громадянське харчування тощо.

Використання терміну операційний менеджмент передбачає також здійснення управління підприємницькою діяльністю (в зазначених вище сферах) на рівні управління певними функціями та процесами, які складаються з операцій [49, с. 111].

Операція – це невеликий за обсягом, не тривалий за часом самостійний елемент технологічного процесу. Операція – це елементарний спеціалізований вид роботи, який спрямований на виконання конкретного завдання технологічного, організаційного та соціального характеру [15, с. 5].

Операційний менеджмент – це менеджмент у процесі створення товарів і надання послуг, який здійснюється на рівні операцій, починаючи із забезпечення, організації невиробничої сфери, входами та в процесі їх трансформації у виходи.

Основні риси операційного менеджменту:

- операційному менеджменту притаманний конкретній організації невиробничої сфери, що впливає на її визначення;
- здійснюється на рівні операцій;
- управління спрямоване щодо виробничих процесів невиробничої організації [41, с.27].

Місце і роль операційного менеджменту визначається ступенем важливості у повсякденній роботі підприємств та завданням і цілям, які він покликаний досягти. Основоположником теорії операційного менеджменту є Марк Шведерженс, Сенг Лі, Девід Акер, А. Маскон. На сучасному етапі існує 3 українські школи операційного менеджменту: Умакова, Мартиненко, Червонюк.

Особливістю операційного менеджменту визначається його функціональне навантаження на вирішення повсякденних завдань на вирішення повсякденних завдань операційної діяльності. Наприклад, закупівля товарів, управління товарними запасами, формування товарного асортименту, проведення рекламних кампаній, укладання договорів, транспортування, експедирування, профілактичний ремонт, що допомагає досягти стратегічних цілей організації та сформувані її потреби. Зазначене вимагає постійного моніторингу операційного процесу з боку низової ланки менеджерів [49, с. 110].

Аналіз категорійного апарату операційного менеджменту вказує на те, що реалізацію основної мети діяльності підприємства невиробничої сфери забезпечують такі функції:

- маркетингова;
- інвестиційна;
- кадрова;
- операційна [23, с.250].

Виконання останньої функції забезпечує операційний менеджмент. Функціональним полем, що дає можливість та формує обмеження операційного менеджменту є операційна система. Операційна система – це відкрита самостійна система, організація поєднання елементів та зв'язків якої забезпечує задоволення кінцевого споживача, його потреб у належному сервісі та матеріальних благах. Керівники низової ланки здійснюють виробничий контроль матеріальних запасів, контроль за якістю, технологічним обладнанням, вибором місця розташування підприємства, тобто пов'язана зі створенням та керуванням операційним системами.

Ними можуть бути: завідувач секцій, складів, провідні товарознавці, адміністратори, які працюють в оперативному режимі. Зазначена категорія менеджерів здійснює управлінський вплив за допомогою таких інструментів: операційної стратегії та операційної програми [41, с.10].

Операційна стратегія – це підхід, що впливає із загальної стратегії підприємства, але має менший радіус та стосується власне операційної діяльності підприємства невиробничої сфери. Операційна програма – це система заходів, що забезпечує реалізацію операційної стратегії [10, с.17].

Об'єктом управління є операційний процес. Операційний процес – це процес який складається із взаємопов'язаних у часі та просторі операцій, щодо трансформації вхідних ресурсів у вихідні результати. Найменшою ланкою об'єкта управління є операція [18, с. 135].

Дієвість і прикладна спрямованість операційного менеджменту визначається чіткими цілями та сформованими завданнями. Мета операційного менеджменту – є забезпечення найбільш повного задоволення потреб споживачів на товари та послуги підприємства при досягненні достатнього рівня ефективності його функціонування [17, с. 110].

Завдання операційного менеджменту:

- забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів;
- забезпечення в повному обсязі завдань операційної програми (операційного процесу);
- досягнення безперервного ходу операційного процесу;
- досягнення належного асортименту та високої якості товарів та послуг;
- організація обслуговування споживачів на належному рівні [5, с.11].

Структуру операційного процесу операційні менеджери формують відповідно меті та завдань. проектування операційної системи відбувається з урахуванням наявного виробничого потенціалу, ресурсного потенціалу, життєвий цикл товару та послуг, а також процесів, які мають місце на підприємстві.

Створення операційної системи відбувається відповідно розроблених стратегічних рішень операційної діяльності. Це:

- вибір оптимального місце розташування підприємства;
- раціональне розміщення обладнання;
- визначення типу системи постачання;
- управління запасами;
- контроль операційного процесу;
- забезпечення якості товарів та сервісу для споживачів [2, с.27].

Функціонування операційної системи відбувається у відповідності з операційною стратегією згідно всіх пунктів операційної програми, що

забезпечується операційними менеджерами та ефективністю операційного управління. Останнє формується за принципами системності та комплексності.

Слід зазначити, що вимірювання показників ефективності доцільно здійснювати у відповідних одиницях [58, с. 79].

При дослідженні функціональної характеристики операційного менеджменту нами враховано теорії Самоматіної і Весніна, але функцію координації нами замінено на функцію регулювання тому що воно присутнє при реалізації будь-якої функції і має на меті усунення відхилень та помилок, виявлених під час контролювання [41, с.23].

Функція контролювання - це виявлення, узагальнення та аналізу результатів операційного процесу. Вона реалізується на основі про хід виконання планових завдань, про виявлені відхилення на підприємстві аналізу причин.

Функція регламентування. Цю функцію забезпечує операційна програма, яка ідентифікує конкретні завдання. Ці програми розробляються на визначений термін (рік, півріччя, квартал, місяць), встановлюються нормативні показники, розмір партії, завезення товарів, строки, періодичність, асортимент, види і типи автотранспорту, перелік постачальників тощо [21, с.30].

Функція організування – це втілення в операційний процес передбачених операційною програмою заходів. При цьому менеджери закріплюються за місцями, розділяють певні операції, обирають виконавців, строки тощо (тобто відповідають за розподіл нововведень та організують операційний процес у просторі і часі).

Функція мотивування – полягає у стимулюванні підлеглих до сумлінного і якісного виконання своїх обов'язків. В ОМ прийнятні методи матеріального стимулювання та матеріального впливу як позитивного так і негативного направлення [35, с.38].

Функція регулювання і контролювання виконують роль гнучких інструментів, за допомогою яких хід операційного процесу безперервно вводить у суворі, передбачені межі.

Враховуючи систематичний, ситуаційний та соціальний підхід до підвищення ролі операційної діяльності в технологічному процесі підприємств невиробничої сфери, основними завданнями (лінійних) операційних менеджерів є:

- поточне планування діяльності підрозділу;
- визначення короткострокових задач;
- обґрунтування доцільності;
- модернізація обладнання;
- реалізація політики керівництва підприємства;
- організація структур та етапів окремих завдань відділів та підрозділів;
- кадрове забезпечення;
- взаємодія та координація;
- здійснення адміністрування;
- мотивація молодого персоналу;
- регулювання соціальних процесів [11, с.29].

Керівництво та взаємодія з групами та окремими її лідерами підвищення кваліфікації, кваліфікація та навчання персоналу. Контролінг, розвиток комунікаційних мереж, встановлення стандартів і відповідність планам, контроль за штатами та обсягом виконаного завдання.

Класифікація функцій менеджерів:

- дослідження і розвиток товарів;
- інжиніринг товарів;
- інжиніринг бізнес процесів та технологій;
- планування обладнання та реструктуризація не тільки підрозділів а й підприємства в цілому;
- промисловий інжиніринг;

- інжиніринг методів (процедур на робочих місцях);
- методи економічного моделювання та інформатизації;
- забезпечення та контроль якості;
- поточний ремонт та обслуговування [14, с.39].

Операційні менеджери виконують правила та процедури з метою вибору та реалізації національних техніко-технологічних та управлінських рішень. При цьому використовують методи операційного менеджменту.

Розроблення і використання зазначених методів включає:

- інформаційну підготовку та формування бази даних;
- якісний аналіз варіантів рішень (альтернатив);
- об'єктивну оцінку та обґрунтування управлінських рішень, які приймаються та методів їх реалізації;
- жорсткий контролінг за реалізацією рішень і використанням методів.

В таблиці 1.1 представлені методи операційного менеджменту, які застосовуються в залежності від галузі виконання.

Підвищення ефективності виробництва продукції (послуг) – одна із головних задач розвитку економіки на теперішньому етапі незалежної України. Необхідною умовою їх вирішення є удосконалення прийняття управлінських рішень, в першу чергу економічно їх обґрунтовуючи. Під виробництвом, в основному, розуміють випуску продукції в результаті переробки сировини. Операційні (виробничі) системи мають більш ширше призначення, вони включають в себе не тільки виробництво продукції, а і надають послуги клієнтам (замовникам) [6, с.34].

Уявлення операційної системи підприємства як складної управлінської системи, в якій техніко-економічні процеси відображаються в виді руху і перетворення інформації є найбільш перспективними для отримання ефективних результатів в рамках підходу до економічного обґрунтувань управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом операційної системи підприємства [40, с.21].

Таблиця 1.1 – Методи операційного менеджменту

Царина виконання	Методи
Дефініція думок (формування бази показників)	Експертиза, анкетування, інтерн, метод вибіркового питань
Розгляд ситуації	Систематичний аналіз, написання сценарію, метод мережного планування, функціонально-вартісний аналіз, економічний аналіз
Розуміння рішень та ситуації	Оцінка продукту, науково-технічного рівня виробництва, оцінка кадрового, виробничого, технологічного, технічного, фінансового потенціалу підприємства (стратегічний менеджмент, економічно-матеріальне моделювання)
Генерування ідей	Мозкова атака, селектика, побудова дерева рішень, порівняння альтернатив.
Прогнозування ситуацій	Експертні моделі прогнозування, систематизація, аналогії, метод «ДЕЛФІ» регресійний аналіз, економетричні методи, імітаційні моделі, методи «система-об'єкт» і «об'єкт-аналог»
Наукове обґрунтування	Графічні моделі, фізичні моделі, математичні моделі, посадові описи, інструкції
Аргументація	Презентації та проведення переговорів

Джерело: узагальнено автором за даними [15, 22]

Менеджмент операційної системи підприємства є центральною ланкою управління, яка відноситься до виробництва товарів та послуг шляхом переробки необхідних ресурсів усіх видів (вхідні системи) і виробництво товарів та послуг (вихідні системи). Функції операційного менеджменту можна поділити на технологічні і управлінські. Технологічна функція пов'язана з технологічною діяльністю, не має прямого відношення до управлінської функції. До управлінської функції відноситься необхідність використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів [48, с.41].

На відміну від працівників виробництва, які не мають відношення до управління і виконують тільки виробничо-технологічну функцію, в обов'язки менеджера входять не тільки вирішення управлінських задач, а й виробничих:

а) з планування (стратегічного, перспективного, поточного і оперативного);

б) з реалізації виробничих процесів на перспективу їх розвитку на прогностичний період (10 і більше років), на 5-ти річну перспективу, поточну-річну перспективу і оперативну-поквартальну-помісячну реалізацію планів по всім видам робіт, ресурсів і організаційних заходів, необхідних для отримання запланованого прибутку;

в) з організаційних питань – організаційні заходи, щодо реалізації інвестиційних і інноваційних прогнозів, особливостям управління інноваційною системою в менеджменті операційної системи підприємства, управління підготовкою і забезпечення оновленого підприємства;

г) з координаційних питань – координаційні заходи щодо організації управління оновленою операційною системою в системі менеджменту інноваційного персоналу і економічного обґрунтування управлінських рішень в умовах подолання підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій;

д) з мотиваційних питань – мотиваційні заходи щодо врахування матеріально-соціально-психологічних особливостей людини (винагорода, задоволеність роботою, гарні умови праці, високий статус на підприємстві, висока зарплата, можливість службового росту, зручна система відпусток, заслужена похвала колег і інше, і іншу сторону мотивацій становлять заслужені покарання працівників в тому чи іншому виді);

е) контрольні заходи менеджера щодо своєчасного виявлення небезпеки економічних ризиків, різних конфліктів на підприємстві і їх своєчасних подолань, а також відхилення від існуючих нормативів Держстандарту якості продукції і іншого і ліквідації цих негараздів.

1.2 Сутність операційного менеджменту виробничого підприємства

Призначення операційного менеджменту – сприяти створенню товарів: виробів або послуг, які організація може з вигодою для себе реалізувати на ринку. Тому перша, очевидна мета менеджменту — оптимізувати "вихід" операційної системи, шляхом максимального задоволення споживчого попиту.

Операційна система, повинна мати на виході якийсь специфічний товар (або послугу), що задовольняє споживача. Однак, ця не єдина вимога. Споживач повинен бути задоволений також і ціною товару й часом його надання. Ці три аспекти: специфіковані товари, що відповідають всім вимогам до якості, їхні ціни й час їхнього надання є основними джерелами задоволення споживчого попиту й, одночасно, – визначення конкурентного статусу бізнес-організації. Тому їхній розгляд не можна відривати від аналізу проблем управління виробництвом [54, с.10].

Звичайно організація не ставить перед собою завдання домогтися максимального результату по всім трьох напрямках. Це завдання практично нездійсненне, хоча її виконання й можна вважати ідеалом, до якого варто постійно прагнути. Зусилля зосереджують на якому-небудь одному напрямку більшою мірою, ніж на два інших. І це відрізняє дану бізнес-організацію від інших, працюючих у тому ж сегменті ринку. З іншої сторони це визначає й специфіку операційного менеджменту в цій організації [48, с.12].

Операційний менеджмент являє собою сферу діяльності, у якій наука управління людьми поєднується з різними способами використання новітніх технологій. Основна його ціль полягає в розробці й застосуванні максимально ефективних методів й інструментів створення благ для забезпечення споживачів якісною продукцією й послугами. У наш час операційний менеджмент глибоко проникнув в усі аспекти бізнесу, а також

інтегрований з високими технологіями й наданням високоякісних послуг [36, с.52].

Операції – це процес, метод або ряд дій, головним чином практичного характеру. Виходячи із цього визначення операції є невід’ємний атрибут будь-якого виду людської діяльності, якому властива організованість і продуктивність. Звідси можна укласти, що всі організаційні функції є операції й що всяка управлінська діяльність містить у собі операційний менеджмент. Виділяють шість окремих видів діяльності в операційному менеджменті, які можна описати як операції. По цих шести категоріях рішень операційні менеджери спеціалізуються в організаціях (табл. 1.2).

Численні обов’язки операційних менеджерів можна розбити на три основні групи: розробка і реалізація загальної стратегії і напрямків операційної діяльності організації; розробка і впровадження операційної системи, включаючи розробку виробничого процесу, рішення про місце розташування виробничих потужностей, проектування підприємства, проектування продукту, введення стандартів і норм на виконання робіт; планування і контроль поточного функціонування системи [15, с.8].

Оперативне планування й управління операційною діяльністю є частиною загальної системи менеджменту і спрямоване на вирішення комплексу завдань у часі і просторі, пов’язаних з контролем, обліком і регулюванням ходу проведення робіт відповідно до запланованих показників.

Будь-яка операційна система може використати один з розглянутих варіантів вироблення оптимального плану виробництва з мінімальними витратами. На практиці найчастіше одночасно реалізується два, а то й три варіанти стратегії планування [39, с.52].

У сучасних умовах господарювання в Україні формування виробничих програм для об’єднань і їх підрозділів базується на єдиних принципах отримання максимального прибутку. Це положення за умови відповідності

обсягу виробництва виробничій потужності підприємства можна виразити такою цільовою функцією.

Таблиця 1.2 – Види операційної діяльності

Рішення	Сфера політики	Стратегічний вибір
Якість	Підхід Навчання Постачальники	Запобігання або нагляд Технічне або управлінське навчання Вибір за якістю або вартістю
Продукт	Розробка Вид власності	Самостійно розробляти чи закупити креслення Купити патент чи розробити свій
Процес	Запуск процесу Автоматизація Тип виробництва	Виготовити чи купувати Ручна робота чи автоматична Одиничне, серійне, масове
Потужність	Розмір підприємства Розташування Інвестиції	Одне велике чи кілька малих Свій ринок чи закордонний Постійні чи тимчасові
Матеріально-технічне забезпечення	Кількість Дистрибуція Система контролю	Високий чи низький рівень запасів Централізоване чи децентралізоване постачання Детальний або вибірковий контроль
Робоча сила	Спеціалізація Система зарплати	Висока чи низька Типи заохочувальних виплат Висока чи низька зарплата

Джерело: упорядковано автором за [4, 7]

Для кожного цеху формування виробничої програми охоплює обсяг його договірних зобов'язань перед об'єднанням (акціонерним товариством) з виробництва продукції за узгодженими цінами і додатковий випуск виробів згідно з договорами з іншими організаціями. Незалежно від форми власності процес розподілу програми для конкретних виконавців (цехів, дільниць, бригад, робочих місць) та управління виробництвом в цілому здійснюється за єдиною схемою на основі однакових функцій управління. Прийнята програма конкретизується по окремих деталях, складальних одиницях і доводиться до кожного з основних виробничих підрозділів підприємства: для складальних цехів - розподілена за плановими періодами року в розрізі виробів, для обробних - у вигляді номенклатурно-календарних планів виробництва

деталей та складальних одиниць. Вказаний розподіл охоплює закріплення за цехами номенклатури виробів, деталей, а також їх кількості [41, с.40].

Формування виробничої програми підприємства та її розподіл по цехах, як правило, здійснюється один раз на рік. Однак в процесі її реалізації можливі різні коригування номенклатури, кількості, обсягу робіт, що викликає необхідність управління виробничою програмою на рівні підприємства. Ієрархія управління виробничою програмою характеризуються у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Рівні управління виробничою програмою

Стратегічне планування	Вивчення кон'юнктури ринку, збуту продукції відповідно до профілю підприємства Формування стратегічного плану виробництва продукції
Управління виробничою програмою	Формування виробничої програми Розподіл програми випуску виробів за плановими періодами року та для складальних підрозділів Розрахунок календарно-планових нормативів виробництва Формування номенклатурно-календарних планів випуску складальних одиниць, деталей для обробних і заготівельних підрозділів Формування виробничих програм цехів на квартал, місяць і розподіл їх по дільницях, бригадах
Оперативне управління виробництвом	Формування оперативно-календарних планів (графіків) запуску-випуску складальних одиниць і деталей на короткий час Формування змінно-добових завдань

Джерело: упорядковано автором за [43, 52]

Для періоду становлення ринку характерними є нестабільність попиту та пропозиції, часті зміни цін на товари та фактори виробництва, зміни у конкурентному середовищі тощо. Такий стан справ в економіці України породжує закономірну нестабільність цілей і завдань організацій (підприємств), що, в свою чергу, значно ускладнює оцінку граничних можливостей підприємства в конкретній ситуації. Прогноз можливостей на

тривалу перспективу надзвичайно ускладнений. Однак без характеристики власного потенціалу практично неможливо висувати перспективі цілі та розробляти оптимальні варіанти стратегії їх досягнення. Слід підкреслити, що поняття "потенціал" тісно пов'язане з характером цілей: для одних цілей існуючий потенціал виробничої системи (сукупність можливостей) буде високий, а для інших - низький. Для досягнення одного комплексу завдань немає потреби змінювати стратегію фірми, а для іншого - необхідно суттєво її переглянути. Такі можливості часто називають стратегічними ресурсами організації.

За яких обставин та якими умовами необхідно володіти для досягнення конкретних стратегічних цілей? Відповідь на поставлене запитання передбачає вміння виявляти та прогнозувати вплив умов зовнішнього середовища, а також оцінювати вплив чинників мікросередовища на граничні можливості виробничої системи [16, с. 65].

Умови, якими повинна володіти організація для адекватної реакції на вплив зовнішнього середовища:

- здатність (вміння) організації до макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами;
- здатність до своєчасного виявлення актуальних нужд, потреб та запитів потенційних покупців;
- здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг, який дозволяє ефективно, своєчасно і якісно задовольняти виявлені нужди, потреби та запити;
- здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків, факторів виробництва, а також до аналізу діяльності груп стратегічного впливу;
- здатність до висунення конкурентоспроможних ідей у галузі конструювання, технології та організації виробництва товарів і послуг, що користуються попитом на товарних ринках;

- здатність до забезпечення незалежності фірми від зміни кон'юнктури ринків товарів, факторів виробництва, фінансових ринків за рахунок зовнішньої гнучкості виробничої системи;

- здатність до підтримування конкурентного статусу фірми за рахунок управління стратегічними наборами зон господарювання.

До умов, що дозволяють постійно вдосконалювати виробничий потенціал фірми (розширити її граничні можливості), належать:

- здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок оснащення виробничого процесу адаптивними засобами технологічного оснащення та іншого обладнання:

- здатність забезпечувати внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок формування адекватного до змін цілей виробничої системи кадрового потенціалу;

- здатність здійснювати зміни архітектурно-планових рішень, адекватних до змін цілей виробничої системи [23, с. 250].

Перераховані вимоги необхідно доповнювати та конкретизувати стосовно кожного конкретного випадку. Однак навіть цей неповний перелік можливостей, якими повинна володіти фірма, свідчить, якою складною є проблема виживання, утримування позицій фірми на ринку. Для поданих кількісних та якісних оцінок необхідно виробити відповідні критерії, відносно яких можна визначити рівні відповідності певних ресурсів фірми її стратегічним завданням.

Для забезпечення повноти і достатності інформації доцільно використовувати й традиційні її джерела, які є більш доступними в системі мікросередовища менеджменту. Зокрема, потенціал фірми можна характеризувати показником виробничої потужності, під якою розуміють максимально можливий річний (квартальний, добовий) обсяг виробництва продукції в номенклатурі та асортименті, передбачених виробничою програмою, при повному використанні виробничого обладнання і

виробничих площ з врахуванням використання передової технології виробництва та наукової організації праці.

Однак при цьому завжди виникає питання про одиницю виміру виробничої потужності: натуральної (штуки, тонни, метри тощо), трудомісткості, грошової. Оскільки більшість підприємств випускає різноманітну продукцію, визначати виробничу потужність у натуральному виразі неможливо. Це приводить до необхідності пошуку різних штучних засобів (вибору типових представників або типової структури об'єктів виробництва) і розрахунку виробничої потужності у вартісному виразі [7, с. 329].

Недоліки названого показника викликають необхідність використання системи показників, які у комплексі характеризують можливості (технічні, кадрові, фінансові) підприємства виробляти продукцію зазначеного рівня якості та у необхідній кількості. Так, до показників, що характеризують виробничі можливості, належать: фондвіддача, рентабельність виробництва, коефіцієнти інтенсивного (за продуктивністю) та екстенсивного (за часом) використання обладнання, коефіцієнт змінності, коефіцієнт використання виробничих площ тощо [58, с. 79].

1.3 Сутність і методологія управління операційною системою

Термін «операції» є досить широким і стосується промислового та сільськогосподарського виробництва, а також надання послуг організацією будь-якого типу (державною, приватною тощо).

Операційна функція охоплює всі дії, результатом яких є товари, послуги, що пропонуються організацією на ринку. Без цієї функції, зрозуміло, ніяка організація існувати не може. Для здійснення операційної функції створюється відповідна операційна система [45, с.39].

Операційна система створюється та функціонує, враховуючи стратегію операційної діяльності, яка, в свою чергу, є однією з функціональних стратегій (субстратегій) розвитку організації. Стосовно промислового підприємства повна система виробничої діяльності називається операційною системою. Банк або лікарня також мають операційні функції, хоча не мають нічого спільного з технологією обробки матеріалів або конвеєром. Тому управління операціями аналогічне до управління виробництвом, за виключенням того, що управління операціями охоплює більш широке коло проблем і використовується в організаціях, діяльність яких не має нічого спільного з технологією підприємств обробної чи будь-якої іншої галузі промисловості. Однак є певна схожість у підходах, принципах діяльності менеджера промислової фірми, страхової компанії, банку, клінічної лікарні тощо [54, с. 10].

Операційний менеджмент - це термін, що походить від англійського Production and Operations Management, що в перекладі означає управління виробництвом. Американські професори Річард Чейс та Ніколас Аквілано визначають операційний менеджмент як управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організацією. Інші американські дослідники: Сег Лі та Марк Шнай-дер'янс визначають операційний менеджмент як науку про концепції, методи, процедури, технологію, які використовуються управлінцями в процесі створення та функціонування операційної системи.

Професори З.П. Румянцева та Н.А. Саломатін визначають виробничий менеджмент як систему взаємозв'язаних елементів, що характеризують виробництво, його організацію, технічне обслуговування, а також управління виробничою стратегією, програмою, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним забезпеченням виробництва, ціноутворенням, витратами у виробництві. Кожний із визначених елементів стосується управління виробництвом і вимагає відповідного розгляду у їх взаємозв'язку та взаємодії.

Отже, можна зробити висновок, що управління операціями стосовно підприємства - це процес проектування, планування, узгодження, контролю всіх засобів, процесів і видів діяльності, необхідних для перетворення праці, капіталу, матеріалів, енергії та професійних навичок в товари та послуги для задоволення потреб зовнішнього середовища [57, с.28].

Система операційного менеджменту формується, виходячи з операційної стратегії (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Порядок побудови системи операційного менеджменту

Джерело: побудовано автором з використанням [12, 15, 25]

Найчастіше операційну систему подають як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю (рис.1.2).

Переробна підсистема здійснює продуктивну діяльність, пов'язану безпосередньо з перетворенням вхідних величин у вихідні результати.

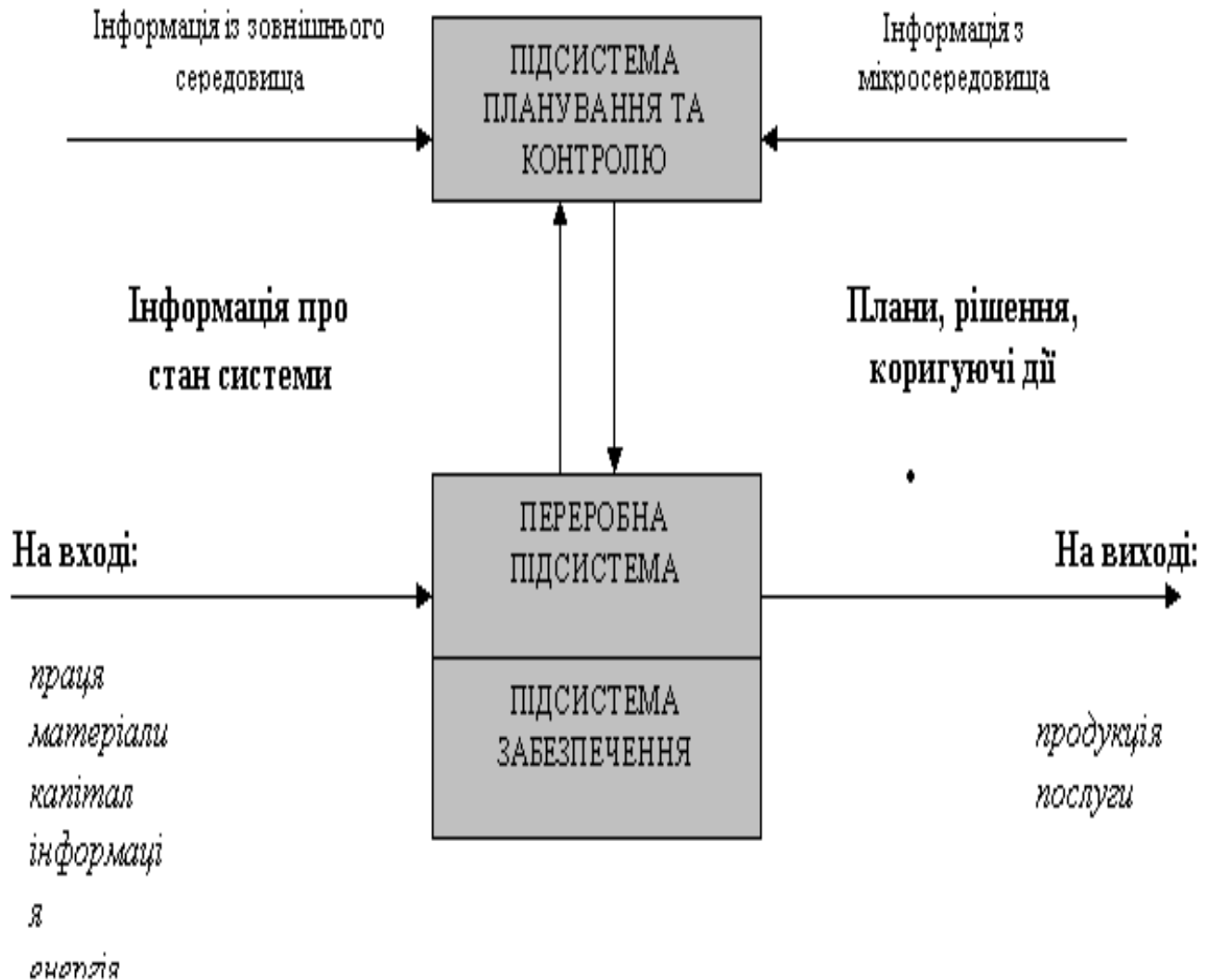


Рисунок 1.2 – Операційна система та її підсистеми

Джерело: побудовано автором з використанням [17, 19, 29]

Підсистема забезпечення не пов'язана прямо з виробництвом виходів, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми.

Підсистема планування та контролю отримує від переробної системи інформацію про стан системи. Інформація надходить із мікросередовища

(цілі, політика, персонал тощо) та із зовнішнього середовища (попит на продукцію, вартість ресурсів, тенденції розвитку техніки тощо) [27, с.169].

Основною метою операційного менеджменту є виробництво продукції вчасно та з мінімальними затратами. Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією для всіх: безумовне виконання заданої виробничої програми і досягнення при цьому мінімальних витрат матеріалів, праці, часу та грошових засобів.

На практиці більшість закордонних фірм використовує додаткові критерії оцінки та контролю своїх цілей. Типовими критеріями для оцінки промислової фірми є:

- кількість виготовленої продукції;
- видатки на матеріали, сировину, персонал тощо;
- утримання обладнання;
- якість та надійність продукту;
- вчасність доставки;
- капіталовкладення та їх окупність;
- гнучкість при зміні продукту;
- гнучкість зміни обсягів виробництва [12, с.25].

Однак більшість із цих критеріїв характеризують діяльність виробника і меншою мірою спрямована на споживачів. Тому Річард Шонбергер, беручи до уваги досвід найкращих компаній, виділяє такі критерії оцінки цілей корпоративного рівня:

- витрати споживача;
- витраш часу;
- якість продукції;
- гнучкість [7, с. 328].

Цілком очевидно, що критерії Р. Шонбергера є досить вдалою спробою реалізувати маркетинговий підхід в управлінні. У сучасних умовах

господарювання специфіка управління виробництвом визначається з врахуванням ринкових умов, які з середини 80-х років характеризуються такими чинниками:

- скорочення життєвого циклу товару, розширення номенклатури виробів при зменшенні їх обсягів (а не виробництво великих партій стандартних продуктів);

- значне ускладнення технологічних процесів (порівняно з конвеєрними пініями), що зумовлює підвищення вимог до кваліфікації та рівня підготовки персоналу;

- зростання вимог до рівня якості обслуговування та термінів виконання замовлень, що викликає труднощі у використанні традиційних виробничих систем та у механізмі прийняття рішень [27, с. 169].

Вдосконалення менеджменту у сфері виробництва передбачає:

- орієнтацію діяльності фірми на довготривалу перспективу;
- проведення фундаментальних наукових досліджень;
- диверсифікацію виробництва;
- інтенсивну інноваційну діяльність;
- максимальне використання творчої активності персоналу [55, с. 393].

Висновки до розділу 1.

1. В ході дослідження розглянуті теоретичні аспекти операційного менеджменту на підприємствах. Виділена роль операційного менеджменту в системі ефективного функціонування підприємств, природа, історичний розвиток та місце в загальній системі менеджменту; виокремлені функції та методи операційного менеджменту, висвітлені особливості та призначення операційного менеджменту на виробничому підприємстві.

2. Операційний менеджмент - це діяльність, пов'язана із проєктуванням, експлуатацією й удосконаленнями операційних систем

компанії, призначених для виробництва й постачання основної продукції або надання послуг. Подібно маркетингу й фінансам, операційний менеджмент являє собою область бізнесу з явно вираженими управлінськими функціями. Цю думку варто зрозуміти особливо чітко, оскільки операційний менеджмент нерідко плутають із такими теоріями, як дослідження операцій, наукова організація керування й виробничий інжиніринг.

3. Основна відмінність полягає в тому, що операційний менеджмент є частиною загального менеджменту, у той час як дослідження операцій і наукова організація керування оперують кількісними методами, використовуваними в процесі ухвалення рішення в будь-якій сфері, а виробничий інжиніринг - це чисто інженерна дисципліна. Таким чином, хоча операційні менеджери нерідко користуються у своїй роботі методами й інструментами дослідження операцій і наукової організації керування (наприклад, при графічному визначенні критичного шляху) і займаються питаннями, пов'язаними з виробничим інжинірингом (наприклад, проблемами автоматизації виробництва), чітко виражена управлінська спрямованість операційного менеджменту відрізняє цю сферу від інших.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ „ВОЛНА”

2.1 Аналіз виробничої підсистеми операційного менеджменту ТОВ „Волна”

Як відомо операційна система будь-якого підприємства включає три підсистеми: виробничу (переробну), підсистему забезпечення, підсистему планування та контролю. Проведемо аналіз діяльності кожної із зазначених підсистем ТОВ „Волна” для отримання результатів дослідження операційного менеджменту підприємства.

ТОВ „Волна” є одним з найбільших виробників телефонних та волоконно-оптичних кабелів в Україні. На підприємстві діє система якості, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001. Волоконно-оптичні кабелі успішно пройшли сертифікаційні випробування у лабораторіях фірм «Люсент Технолоджис» у США та «Сумітомо Електрик» в Японії. Сучасне обладнання виробничих цехів, вимірювальні прилади відомих фірм світу, першокласна сировина гарантує виробництво за світовими стандартами.

Вироби заводу ТОВ „Волна” успішно конкурують завдяки якості та ціні із загальновідомими світовими виробниками кабельної продукції, як-от Ericsson, Siemens, AT&T, Pirelli. За останні роки підприємство розширило ринки збуту своєї продукції. Воно цілком забезпечує потреби України у кабелях зв'язку. Зріс обсяг експорту до Молдови, Казахстану: загалом на ринок країн пострадянського простору підприємство постачає 50 % своєї продукції. Налагоджуються економічні зв'язки з іншими закордонними країнами.

Підприємство бере участь у багатьох міжнародних виставках та тендерах разом з відомими в світі постачальниками кабельної продукції, апаратури та інших послуг зв'язку.

Для аналізу фінансових результатів від усіх видів діяльності підприємства укладемо аналітичну таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна оцінка фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	абсол.	%
Фінансовий результат від основної операційної діяльності	7001,3	102,8	7568,1	128,50	25489,3	107,79	17921,2	236,8
Фінансовий результат від іншої операційної діяльності	-	-	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат від фінансової діяльності	-1509,3 (збиток)	-24,08	-1529,7 (збиток)	-25,97	-1531,8 (збиток)	-6,48	-2,1	0,14
Фінансовий результат від іншої діяльності	-144,5 (збиток)	-2,50	-148,6 (збиток)	-2,53	-311,1 (збиток)	-1,31	-162,5	109,35
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	5783,5	100	5889,8	100	23646,4	100	17756,6	301,48

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшився на 17756,6 тис.грн. чи на 301,48 %. Це збільшення відбулося головним чином за рахунок збільшення фінансового результату від основної операційної діяльності на 17921,2 тис.грн. Фінансовий результат від фінансової діяльності характеризується

збитком і залишився майже незмінним у 2024 році порівняно з 2023 роком, а фінансовий результат від іншої діяльності (збиток) зменшився на 162,5 тис.грн. Загальний приріст фінансового результату є позитивним (збільшення прибутку).

Для аналізу використання прибутку на підприємстві укладемо аналітичну таблицю 2.2. Як видно з таблиці, в 2024 році порівняно з 2023 роком прибуток збільшився на 17756,6 тис.грн., а податок на прибуток залишився незмінним. За рахунок цього прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, збільшився на 12429,6 тис.грн.

Таблиця 2.2 – Аналіз використання прибутку

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2023 р.
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	5783,5	100	5889,8	100	23646,4	100	17756,6
Податок на прибуток, тис.грн.	1735,05	30	1766,9	30	7093,9	30	5327,0
Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, тис.грн.	4048,45	70	4122,9	70	16552,5	70	12429,6

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ

«Волна»

Для аналізу рентабельності виробництва укладемо аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз рентабельності виробництва

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	2022	2023	2024	абсол.	%
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	5783,5	5889,8	23646,4	17756,6	301,48
Середня річна вартість основних засобів, тис.грн.	45002,1	46453,0	57422,5	10969,5	23,61
Середні річні залишки оборотних коштів, тис.грн.	79983,5	81921,8	124807,3	42885,5	52,35
Рентабельність виробництва, %	4,63	4,59	12,98	8,39	182,79

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ

«Волна»

В 2024 році порівняно з 2023 роком рентабельність виробництва зросла на 8,39 пункту під впливом зміни трьох факторів. В тому числі: за рахунок зростання прибутку; за рахунок зростання вартості основних засобів; за рахунок зростання вартості оборотних коштів. Найбільш потужним був вплив на зростання рентабельності виробництва в 2024 році порівняно з 2023 роком зростання прибутку підприємства.

Для аналізу рентабельності продукції складемо аналітичну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз рентабельності продукції

Види продукції	2023 р.			2024 р.			Відхилення по рентабельності, пункти
	Прибуток тис.грн.	Повна собівартість продукції, тис.грн.	Рентабельність продукції, %	Прибуток тис.грн.	Повна собівартість продукції, тис.грн.	Рентабельність продукції, %	
Кабель міського телефонного зв'язку, км.	130574,6	129279,3	1,00	191920,9	181225,0	5,90	4,90
Кабель ВОК, км.	41709,5	41218,5	1,19	37589,4	36189,2	3,87	2,68
Провід шланговий, км.	624,8	603,3	3,56	914,7	874,6	4,58	1,02
Прові установочний, км.	656,6	637,5	3,00	1256,2	1146,4	9,58	6,58
Шнур освітлювальний, км.	235,9	214,8	9,82	370,5	365,7	1,31	-8,51
Кабель радіочастотний, км.	256,9	238,9	7,53	1290,7	1184,6	8,96	1,43
Кабель багатопарний, км.	4251,8	4216,8	0,83	5823,6	5700,9	2,15	1,32
Кабель однопарний, км.	10842,0	10714,0	1,19	14878,2	13243,2	12,34	11,15
Провід детонаторний, км.	162,5	156,8	3,64	429,0	400,0	7,25	3,61
Провід монтажний, км.	27,8	25,1	10,76	25,4	23,4	8,55	-2,21
Шнур зв'язку сл. струму	993,5	989,6	0,39	994,8	981,3	1,38	0,99
Кабель силовий, км.	218,3	206,4	5,77	106,6	99,7	6,92	1,15
Кабель місцевого зв'язку високочастотний, км.	8315,1	8271,8	0,52	9156,2	7909,8	15,76	15,24
Кабель контрольний, км.	108,6	105,6	2,84	192,4	175,4	9,69	6,85
Кабель сигнально-блокувальний, км.	159,5	147,8	7,92	142,9	125,9	13,50	5,58
Кабель міських цифрових систем, км.	20,0	18,0	11,11	85,2	76,2	11,81	0,70
Кабель управління, км.	-	-	-	6,9	5,7	21,05	-
ЛАН-кабель, км.	1700,8	1675,3	1,52	3059,6	2863,6	6,84	5,32
Кабель і провід фізичні, км.	1,4	1,3	7,69	6,2	6,2	0	-7,69
Провід нагрівальний, км.	161,6	156,9	3,00	700,1	653,4	7,15	4,15
Всього	202421,2	198877,7	1,08	268949,5	253250,2	6,20	5,12

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

З таблиці видно, що рентабельність в 2024 році порівняно з 2023 роком в цілому по підприємству рентабельність продукції збільшилась на 5,12 пункту. В тому числі вона збільшилась по всіх видах продукції крім проводу монтажного (-2,21 пункту), кабелю та проводам фізичним (-7,69 пункту) і шнурам освітлювальним (-8,51 пункту).

Для аналізу виробництва продукції укладемо аналітичну таблицю 2.5. З таблиці видно, що в 2024 році порівняно з 2023 роком збільшився обсяг виробництва продукції як в натуральному, так і вартісному виразі. Обсяг виробництва продукції у діючих цінах збільшився на 67928,3 тис.грн або на 33,79 %, а у порівнянних цінах збільшився на 70813,9 тис.грн. або на 35,74 %. Обсяг виробництва в натуральному виразі також збільшився на 28,39%.

Таблиця 2.5 – Аналіз виробничої діяльності ТОВ „Волна” в натуральному та вартісному виразі

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне
Обсяг продукції в гуртових цінах підприємства (без ПДВ, акцизного збору) тис.грн	190025,7	198135,6	268949,5	70813,9	35,74
- у порівнянних цінах					
- у діючих цінах	198574,5	202421,2	268949,5	67928,3	33,79
Вироблено продукції, км.	200250	218304	280289	61985	28,39

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

Оскільки темпи збільшення обсягу продукції в порівнянних цінах більше ніж темпи збільшення обсягу продукції в натуральному виразі, в 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігається структурне зрушення в бік виробництва більш дорогої продукції.

Для виявлення впливу середньої гуртової ціни і випуску продукції в натуральному виразі на обсяг виробництва у вартісному виразі укладемо аналітичну таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз впливу факторів на зміну обсягу продукції ТОВ „Волна” у вартісному виразі

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2023 р.		
	2022	2023	2024	Всього	в т.ч. за рахунок	
					км.	середньої гуртової ціни
Обсяг продукції в порівнянних цінах, тис.грн.	190025,7	198135,6	268949,5	70813,9	56342,58	14471,32
Вироблено продукції, км	200250	218304	280289	61985	56342,58	х
Середня гуртова ціна за 1 км., грн.	948,94	907,61	959,54	51,93	х	14471,32

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

З таблиці 2.6 видно, що збільшення обсягу продукції в порівнянних цінах на 70813,9 тис.грн. сталося: за рахунок зміни обсягу продукції в натуральному виразі; за рахунок збільшення гуртової ціни за 1 км. продукції.

Для аналізу структури продукції укладемо аналітичну таблицю 2.7. З таблиці 2.7 видно, що в 2023 році в структурі продукції найбільшу питому вагу займали кабелі ВОК – 37,75 %. В 2024 році порівняно з 2023 роком структура продукції не дуже змінилася. Так, збільшилася питома вага ЛАН-кабелю до 1,94 % і проводу встановлюваного до 7,83 %. Питома вага кабелю ВОК, навпаки, зменшилася з 37,75 % до 35,88 %, але його частка в структурі продукції продовжувала переважати.

У 2024 році почалося виробництво кабелю управління. Питома вага виробництва проводу детонаторного збільшилася з 2,26 % до 2,78 %, а проводу нагрівального з 0,05 % до 0,16 %. Значно зросла питома вага виробництва кабелю та проводу фізичних з 0,008 % до 0,02 %. Таким чином,

у 2024 році порівняно з 2023 роком відбулися структурні зрушення в бік виробництва більш дорогої продукції.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури продукції

Продукція	Роки		Структура, %	
	2023	2024	2023 р.	2024 р.
Кабель міського телефонного зв'язку, км.	41841	48216	19,17	17,20
Кабель ВОК, км.	82409	100579	37,75	35,88
Провід шланговий, км.	3937	5750	1,80	2,05
Провід встановлювальний, км.	11333	21960	5,19	7,83
Шнури освітлювальний, км.	3554	5337	1,63	1,90
Кабель радіочастотний, км.	929	2902	0,42	1,03
Кабель багатопарний, км.	1331	2902	0,61	1,03
Кабель однопарний, км.	49239	60287	22,55	21,51
Провід детонаторний, км.	4926	7790	2,26	2,78
Провід монтажний, км.	458	395	0,21	0,14
Шнур зв'язку слабого струму, км.	10223	11371	4,68	4,06
Кабель силові, км.	458	245	0,21	0,09
Кабель місцевого зв'язку високочастотний, км.	4879	5960	2,23	2,13
Кабель контрольний, км.	252	412	0,11	0,14
Кабель сигнально-блокувальний, км.	139	202	0,06	0,07
Кабель міських цифрових систем, км.	6	25	0,004	0,009
Кабель управління, км.	-	4	-	0,004
ЛАН-кабель, км.	2272	5448	1,04	1,94
Кабель та провід фізичний, км.	16	71	0,008	0,02
Провід нагрівальний, км.	102	442	0,05	0,16
Всього	218304	280289	100	100

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

Для аналізу факторів, що впливають на обсяг реалізації продукції укладемо аналітичну таблицю 2.8.

З таблиці 2.8 видно, що в 2024 році порівняно з 2023 роком обсяг реалізованої продукції збільшився на 33375,1 тис.грн. На цю зміну вплинули такі фактори: збільшення обсягу продукції у діючих цінах збільшило обсяг реалізованої продукції на 67928,5 тис.грн.; збільшення залишків

нереалізованої продукції зменшило обсяг реалізованої продукції на 34553,2 тис.грн.

Таблиця 2.8 – Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу реалізованої продукції

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2023 р.		
	2022	2023	2024	Всього	у т.ч. за рахунок	
					товарної продукції	залишків нереаліз. продукції
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	178885,1	182613,0	215988,1	33375,1	67928,5	-34553,2
Обсяг продукції в діючих цінах без ПДВ та АЗ, тис.грн.	198574,5	202421,2	268949,5	67928,5	67928,5	х
Залишки нереалізованої продукції, тис.грн.	19689,4	18408,2	52961,4	-34553,2	х	-34553,2

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами укладемо аналітичну таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз забезпечення підприємства трудовими ресурсами

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	2022	2023	2024	абсол. / %	
				абсол.	%
Обсяг виробництва продукції у порівнянних цінах, тис.грн.	190025,7	198135,6	268949,5	70813,9	35,74
Середня облікова чисельність персоналу основної діяльності, осіб	1039	1039	1134	95	9,14
Службовці	211	211	226	15	7,11
Робітники	828	828	908	80	9,66

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

З таблиці 2.9 видно, що в 2024 році у порівнянні з 2023 роком за умов незмінного рівня продуктивності праці середня облікова чисельність мала становити: персоналу основної діяльності 1410 осіб; робітників 286 особи. Отже в 2024 році порівняно з 2023 роком середня облікова чисельність персоналу основної діяльності могла збільшитися на 371 особу, а збільшилася на 95 осіб або на 9,14 % проти 35,74 % збільшення обсягу продукції. Середня облікова чисельність робітників могла збільшитися на 75 осіб, а збільшилася на 15 осіб. Це викликане зростанням продуктивності праці як з розрахунку на одного робітника, так і з розрахунку на одного працівника основної діяльності.

Для аналізу складу персоналу основної діяльності укладемо аналітичну таблицю 2.10. З таблиці 2.10 видно, що в 2023 році найбільшу питому вагу в загальній чисельності персоналу основної діяльності займали робітники – 79,7 %, а службовців було 20,3 %. В 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігаються позитивні зміни в структурі персоналу основної діяльності: збільшилася частка робітників до 80,07 %, а питома вага службовців, зменшилася до 19,93 %. Можна зробити попередній висновок, що позитивні зміни в структурі чисельності персоналу основної діяльності призвели до збільшення у 2024 році обсягу виробництва продукції на 67928,3 тис.грн.

Таблиця 2.10 – Аналіз складу та структури персоналу основної діяльності

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середня облікова чисельність персоналу основної діяльності	1039	100	1039	100	1134	100
Службовці	211	20,3	211	20,3	226	19,93
Робітники	828	79,7	828	79,7	908	80,07

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

Для аналізу складу і структури робітників складемо аналітичну таблицю 2.11. З таблиці видно, що як в 2023 році, так і в 2024 році найбільшу питому вагу в структурі робітників займали робітники основного виробництва. У 2024 році порівняно з 2023 роком збільшилася питома вага робітників основного виробництва з 82,25 % до 86,34 % за рахунок скорочення частки робітників допоміжних виробництв з 17,75 % до 13,66 %. Таким чином, можна вважати, що в структурі робітників відбулися позитивні зміни. На підприємстві не дуже інтенсивний оборот персоналу основної діяльності. Достатньо високим є коефіцієнт плинності персоналу основної діяльності хоч і зменшився в 2024 році з 0,24 до 0,23.

Чисельність звільнених працівників з негативних причин становила в 2023 році 31,81 % від чисельності всіх звільнених працівників, а в 2023 році 27,77 %. Оскільки в основному це звільнення за власним бажанням, що свідчить про не дуже сприятливі умови праці, то підприємству необхідно прийняти заходи щодо зниження плинності кадрів, бо це негативно вплине на зміну обсягу продукції та її якості.

Таблиця 2.11 – Аналіз складу і структури робітників

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середня облікова чисельність робітників	828	100	828	100	908	100
Основного виробництва	681	82,25	681	82,25	784	86,34
Допоміжних виробництв	147	17,75	147	17,75	124	13,66

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

Для аналізу використання фонду робочого часу укладемо таблицю 2.12.

З таблиці 2.12 видно, що в 2024 році порівняно з 2023 роком поліпшилося використання робочого часу, оскільки середня кількість годин,

відпрацьованих одним робітником за рік, зросла на 37,28 години або на 1,89 %. Це зростання сталося під впливом таких факторів: за рахунок зміни середньої кількості днів, відпрацьованих одним робітником за рік. Якість використання робочого часу, яка характеризується продуктивністю праці, в 2024 році порівняно з 2023 роком зросла за кожну одиницю часу. Так продуктивність праці з розрахунку на одного робітника за кожну годину зросла на 21,48 %, за кожний день – зросла на 21,49 %, а за рік – зросла на 23,78 %.

Таблиця 2.12 – Аналіз використання фонду робочого часу

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	2022	2023	2024	абсол.	%
	Обсяг виробництва продукції у порівнянних цінах, тис.грн.	190025,7	198135,6	268949,5	70813,9
Середня облікова чисельність робітників, осіб	828	828	908	80	9,66
Кількість людино-днів, відпрацьованих усіма робітниками	214587	228882	247810	18928	8,3
Кількість людино-годин, відпрацьованих усіма робітниками	1784215	1831056	1982479	151423	8,27
Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	246,7	246,7	251,36	4,66	1,89
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	1973,6	1973,6	2024,88	37,28	1,89
Середня тривалість робочого дня, годин	8,00	8,00	8,00	-	-
Річна продуктивність праці одного робітника, грн.	229499,63	239294,20	296199,89	56905,69	23,78
Денна продуктивність праці одного робітника, грн.	930,38	969,98	1178,38	208,40	21,49
Годинна продуктивність праці одного робітника, грн.	116,28	121,25	147,30	26,05	21,48

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

Для аналізу складу, структури і руху основних засобів (ОЗ) укладемо аналітичну таблицю 2.13. З таблиці видно, що за 2023 рік первісна вартість основних засобів збільшилась на 7774 тис.грн. або на 7,17 %. За 2024 рік первісна вартість основних засобів збільшилась на 25683 тис.грн. або на 22,11 %. Залишкова вартість основних засобів (вартість основних засобів за вирахуванням зносу) за 2024 рік порівняно з 2023 роком збільшилася на 18768 тис.грн. Найбільші зміни відбулися з основними засобами основного виду діяльності, їх залишкова вартість збільшилась на 19073 тис.грн. Всі ці фактори характеризують роботу підприємства по забезпеченню виробничого процесу основними засобами позитивно.

Таблиця 2.13 – Аналіз складу, структури і руху основних фондів

Основні засоби	Наявність на початок року		Надійшло		Вибуло		Наявність на кінець року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	в т.ч. нових	тис. грн.	в т.ч. ліквідовано	тис.грн.	%	за вирахуванням зносу, тис.грн.
2024 рік									
Всього основних засобів	116158	100	26137	15270	454	454	141841	100	70396
ОЗ основного виду діяльності	110702	95,3	26137	15270	-	-	136839	96,47	66959
ОЗ інших галузей	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Невиробничі ОЗ	5456	4,70	-	-	454	454	5002	3,53	3437
2023 рік									
Всього основних засобів	108384	100	7937	5879	163	13	116158	100	51628
ОЗ основного виду діяльності	102765	94,8	7937	5879	-	-	110702	95,30	47886
ОЗ інших галузей	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Невиробничі ОЗ	5619	5,18	-	-	163	13	5456	4,70	3742

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

Що стосується структури основних засобів підприємства, то як у 2023 році, так і у 2024 році значну частину основних засобів займають основні засоби основного виду діяльності підприємства, у 2023 році вони становили 95,30 %, а у 2024 році – 96,47 %. Як ми бачимо, основні засоби основного виду діяльності збільшилися в структурі у 2023 році на 0,48 %, а основні засоби невиробничої сфери зменшилися на 0,48 %. На кінець 2023 року рівень придатності основних засобів зменшився і становив 44 % до їх первісної вартості. Зменшилися виробничі основні засоби основного виду діяльності до 43 % та також зменшилися невиробничі основні засоби до 69 % щодо їх первісної вартості. Знос на кінець 2023 року щодо їх первісної вартості по всіх основних фондах збільшився до 56 %, виробничі основні засоби основного виду діяльності становили 57 %, а невиробничі основні засоби – 31 % до їх первісної вартості. На кінець 2024 р. рівень придатності усіх основних засобів збільшився і становив 50 % до їх первісної вартості. Збільшилися виробничі основні засоби основного виду діяльності до 49 %, а невиробничі основні засоби збільшилися і склали 69 % до їх первісної вартості. Знос на кінець 2024 р. до їх первісної вартості по всіх основних засобах зменшився до 50 %, по виробничих основних фондах основного виду діяльності до 51 %, а по невиробничих основних засобах не змінився.

Для аналізу структури основних виробничих засобів основного виду діяльності укладемо аналітичну таблицю 2.14. З таблиці видно, що в 2023 році найбільшу питому вагу займали машини та обладнання (55,04 %), будинки, споруди та передавальні пристрої становили 32,96 %, транспортні засоби – 11,96 %, інструменти, прилади та інвентар – 0,76 %. В 2024 році найбільшу питому вагу займають машини та обладнання (57,88 %), зменшилася частка будинків, споруд та передавальних пристроїв до 28,66 % і частка транспортних засобів до 10,57 %. Збільшилася частка інструментів, приладів та інвентарю й з'явилися інші основні засоби до 1,33 % та 1,56 % відповідно.

Таблиця 2.14 – Аналіз структури основних виробничих засобів основного виду діяльності

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Основні виробничі засоби основного виду діяльності, тис.грн.	100251	100	110702	100	136839	100
Будинки, споруди та передавальні пристрої	30195,6	30,12	36486,0	32,96	39219,0	28,66
Машини та обладнання	54155,6	54,02	60934,0	55,04	79206,3	57,88
Транспортні засоби	11338,4	11,31	12443,0	11,24	14468,3	10,57
Інструменти, прилади, інвентар	4561,4	4,55	839,0	0,76	1817,3	1,33
Інші основні засоби	-	-	-	-	2128,1	1,56

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

Для аналізу ефективного використання основних виробничих засобів укладемо аналітичну таблицю 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз ефективного використання основних фондів

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	2022	2023	2024	від 2023 р.	
				абсол.	%
Обсяг продукції в порівнянних цінах, тис.грн.	190025,7	198135,6	268949,5	70813,9	35,74
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	7001,2	7568,1	25489,3	17921,2	236,8
Середня річна вартість основних виробничих засобів, тис.грн.	45002,1	46453,0	57422,5	10969,5	23,61
Фондовіддача, грн.					
- по продукції	4,22	4,26	4,68	0,42	9,86
- по прибутку	0,15	0,16	0,44	0,28	175,0
Фондоємність, грн.	0,22	0,23	0,21	-0,02	-8,70

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

Як видно з таблиці, в 2024 році порівняно з 2023 роком обсяг продукції в порівнянних цінах збільшився на 70813,9 тис.грн. або на 35,74 %. Прибуток від операційної діяльності збільшився на 17921,2 тис.грн. або на 236,8 %. Середня річна вартість основних виробничих засобів збільшилася на 10969,5 тис.грн. або на 23,61 %. В 2024 році порівняно з 2023 роком обсяг продукції

в порівнянних цінах збільшився на 70813,9 тис.грн. або на 35,74 %. Прибуток від операційної діяльності збільшився на 17921,2 тис.грн. або на 236,8 %. Середня річна вартість основних виробничих засобів збільшилася на 10969,5 тис.грн. або на 23,61 %. В 2024 році порівняно з 2023 роком обсяг продукції в порівнянних цінах збільшився на 70813,9 тис.грн. або на 35,74 %. Прибуток від операційної діяльності збільшився на 17921,2 тис.грн. або на 236,8 %. Середня річна вартість основних виробничих засобів збільшилася на 10969,5 тис.грн. або на 23,61 %.

В 2024 році порівняно з 2023 роком основні виробничі засоби використовувалися ефективно, про що свідчить зростання фондівіддачі по продукції на 0,42 грн. або на 9,86 %, та по прибутку на 0,28 грн. або на 175 %, та зменшення фондоємності на 0,02 грн. або на 8,70 %. Поліпшення використання основних виробничих засобів було викликано тим, що темп росту середньої річної вартості основних виробничих засобів не перевищує темпи росту обсягу продукції в порівнянних цінах та прибутку від операційної діяльності. Тобто основні виробничі засоби використовуються ефективно.

Для аналізу використання матеріальних ресурсів складемо аналітичну таблицю 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз використання матеріальних ресурсів

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	2022	2023	2024	абсол.	%
Обсяг продукції в діючих цінах, тис.грн.	198574,5	202421,2	268949,5	67928,3	33,79
Матеріальні витрати, тис.грн.	147772,5	157593,1	203095,5	45502,4	28,87
Матеріаловіддача, грн.	1,344	1,276	1,324	0,048	3,76
Матеріалоємність, грн.	0,744	0,784	0,755	-0,029	-3,70

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

З таблиці видно, що в 2024 році порівняно з 2023 роком обсяг продукції в діючих цінах збільшився на 67928,3 тис.грн. або на 33,79 %. Матеріальні

витрати збільшилися на 45502,4 тис.грн. або на 28,87 %. Матеріаловіддача збільшилася на 0,048 грн. або на 3,76 %, а матеріалоемність зменшилася на 0,029 грн. або на 3,70 %. Збільшення матеріаловіддачі свідчить про поліпшення використання матеріальних ресурсів.

Для аналізу собівартості продукції за економічними елементами укладемо аналітичну таблицю 2.17.

Таблиця 2.17 – Аналіз собівартості продукції за економічними елементами

Показники	Роки						Відхилення	
	2022		2023		2024		2024 р. від 2023 р.	
	сума	%	сума	%	сума	%	абсол.	%
Обсяг продукції в діючих цінах, тис.грн.	198574,5	x	202421,2	x	268949,5	x	67928,3	33,79
Витрати на виробництво продукції тис.грн.	187545,2	100	198877,7	100	253250,2	100	54372,5	27,34
в тому числі:								
- матеріальні витрати	148141,9	78,99	157593,1	79,24	203095,5	80,20	45502,4	28,87
- амортизація	5232,51	2,79	5488,5	2,76	7899,6	3,12	2411,1	43,93
- витрати на оплату праці	9208,47	4,91	9793,5	4,92	12776,4	5,04	2982,9	30,46
- відрахування на соціальні заходи	4032,22	2,15	4034,4	2,03	4976,6	1,97	942,2	23,35
- інші витрати	20930,10	11,16	21968,2	11,05	24502,1	9,67	2533,9	11,53
Витрати на 1 грн. товарної продукції, коп.	94,44	-	98,93	-	94,16	-	-4,77	-4,82

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

З таблиці видно, що обсяг продукції в діючих гуртових цінах у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшився на 33,79 %, а собівартість цього обсягу продукції зросла на 27,34 %. Таке співвідношення між відсотками зміни зазначених показників викликало зменшення витрат на одну гривню продукції в діючих гуртових цінах з 98,93 коп. до 94,16 коп. Таким чином в

2024 році економія від збільшення обсягу виробництва продукції в діючих гуртових цінах та зменшення витрат на 1 гривню товарної продукції порівняно з 2023 роком становила – 12821,54 тис.грн. Така сума економії утворилася за рахунок ефективного використання окремих видів ресурсів, саме тих витрат, які на виробництво 1 гривні продукції в діючих гуртових цінах зменшилися.

Для аналізу зміни витрат на 1 гривню продукції в діючих гуртових цінах за окремими елементами витрат укладемо аналітичну таблицю 2.18.

Таблиця 2.18 – Аналіз зміни витрат на 1 гривню продукції в діючих гуртових цінах за окремими елементами витрат

Показники	Витрати на 1 гривню продукції, грн			Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	абсол.	%
Витрати на 1 гривню продукції в діючих гуртових цінах, грн.	94,44	98,93	94,16	-4,77	-4,82
в тому числі:					
- матеріальні витрати	78,99	78,40	75,51	-2,89	-3,69
- амортизація	2,79	2,73	2,94	0,21	7,69
- витрати на оплату праці	4,91	4,87	4,75	-0,12	-2,46
- відрахування на соціальні заходи	2,15	2,01	1,85	-0,16	-7,96
- інші витрати	11,16	10,92	9,11	-1,81	-16,57

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Волна»

З таблиці видно, що в 2024 році порівняно з 2023 продукції стала менше матеріаломісткою (матеріальні витрати на 1 гривню продукції зменшилася з 78,40 грн. до 75,51 грн.), менше трудомісткою (витрати на оплату праці з відрахуваннями на соціальні заходи на 1 гривню продукції зменшилися з 6,98 коп. до 6,60 грн.) і більше фондомісткою (сума амортизації на 1 гривню продукції зросла з 2,76 грн. до 2,94 грн. тобто на 6,52 %). На 17,85 % зменшилися інші витрати з розрахунку на 1 гривню продукції в діючих цінах. Отже в 2024 році сталися позитивні зміни собівартості продукції порівняно з 2023 роком.

Керує виробничою підсистемою директор підприємства, якому підпорядкований заступник директора з виробництва та комерційний директор (рис. 2.1).

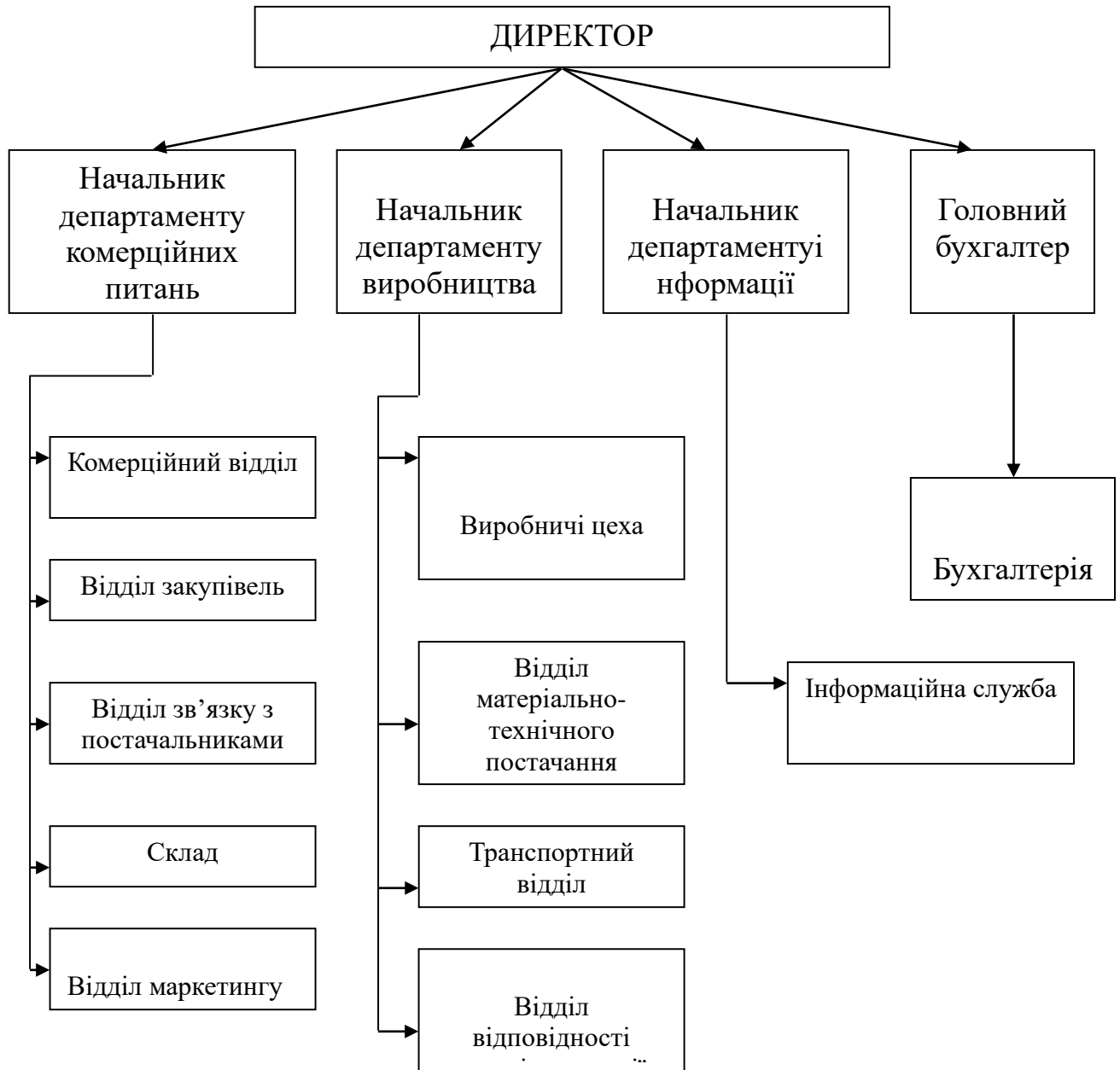


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управлінського апарату ТОВ „Волна”

Джерело: побудовано автором

Директор здійснює оперативне керівництво діяльністю ТОВ „Волна”.

Заступник директора по виробництву організує своєчасний випуск якісної продукції службами підприємства, що знаходяться в його безпосередньому підпорядкуванні, забезпечує впровадження у виробництво методів і систем планування і організації виробництва. Заступник директора по виробництву – інженер з вищою освітою і великим практичним досвідом у області планування, організації і управління виробництвом. Несе відповідальність за якість і своєчасність виконання покладених на нього обов'язків.

Обов'язки і права заступника директора по виробництву ТОВ „Волна”:

- повсякденне керівництво діяльністю цехів, що випускають продукцію підприємства;
- керівництво виконанням окремих завдань по виробництву продукції цільового призначення;
- організація, керівництво і контроль за роботою цехів по збору відходів;
- організація, керівництво і контроль за роботою цехів по випуску нових виробів;
- забезпечення впровадження і дотримання затверджених стандартів і технічних умов, а також застосування сучасних засобів і методів вимірювань і випробувань при виробництві продукції, забезпечення контролю за станом цих засобів і дотримання встановленого порядку їх використання;
- участь в розробці і здійсненні заходів по виробництву конкурентноздатної продукції, систематичний аналіз її технічного рівня;
- участь в розробці пропозицій про зняття з виробництва продукції, що не має попиту;
- впровадження в практику роботи цехів сучасних методів організації і планування виробництва, створення умов для високопродуктивної роботи, забезпечення дотримання законодавства про працю, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, промислової санітарії;
- підготовка розпоряджень з усіх питань, що стосується його компетенції, у області виробництва виробів, послідовності виготовлення,

термінів виготовлення і іншим, обов'язковим для виконання начальниками цехів;

- надання розпоряджень і вказівок начальникам всіх виробничих підрозділів і служб, що входять у виробництво підприємства ТОВ „Волна”, виробництва, що стосуються рішення питань, його забезпечення і дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, що діє на підприємстві;

- розглядає і представляє на затвердження директору плани виробництва в номенклатурному розрізі по підприємству і цехам;

- затверджує календарні плани і графіки виробництва по номенклатурі виробів;

- вимагає від всіх виробничих підрозділів і служб, що входять до складу виробництва, дані про хід виконання виробничої програми і її забезпечення;

- координування планів виробництва по нових виробках в частині термінів їх виготовлення, науково-дослідних робіт, що стосуються виробництва.

2.2 Аналіз підсистеми забезпечення операційної системи ТОВ „Волна”

До підсистеми забезпечення операційної системи ТОВ „Волна” входять підрозділи підприємства, які прямо не зв'язані з виробництвом продукції, але виконують функції, необхідні для роботи виробничої (переробної) підсистеми.

Дамо характеристику одному з таких підрозділів – інформаційної служби. Інформаційна служба підприємства є самостійним структурним підрозділом і підкоряється начальнику інформаційної служби. Завдання служби полягають в наступному: збір первинної інформації, автоматизована її обробка і своєчасна видача споживачам цієї інформації результатів

обчислень; забезпечення максимального завантаження наявної обчислювальної техніки і найбільш доцільного її використання; розробка і впровадження більш довершених методів механізації обліку і обчислювальних робіт, заснованих на сучасній техніці.

Структуру і штати інформаційних служб ТОВ „Волна” затверджує директор підприємства відповідно до типових структур апарату управління і нормативів чисельності керівників. Фахівців і службовців з урахуванням об'ємів роботи і особливостей виробництва.

У інформаційну службу ТОВ „Волна” входять відділи прийому, контролю і випуску документів, відділ підготовки і ведення електронних носіїв запису, відділ обробки інформації (рис. 2.2).

Відділ прийому, контролю і випуску документів в складі: група прийому і контролю документів (даних), група копіювально-розмножувальних робіт, група контролю і випуску документів.

Відділ обробки інформації в складі: група обробки інформації на комп'ютері, архів електронних носіїв і документації, виробничо-диспетчерське бюро, бюро технічного обслуговування комп'ютерної техніки, бюро постановки і впровадження завдань, бюро програмування, нормативно-довідкове бюро.

Функції інформаційної служби ТОВ „Волна”:

- участь в розробці методичних матеріалів підприємства по комплексному використанню обчислювальної техніки;

- участь в розробці плану організаційно-технічних заходів щодо впровадження і експлуатації обчислювальної і комп'ютерної техніки, забезпечуючих виконання встановлених завдань по підвищенню економічної ефективності роботи підприємства.

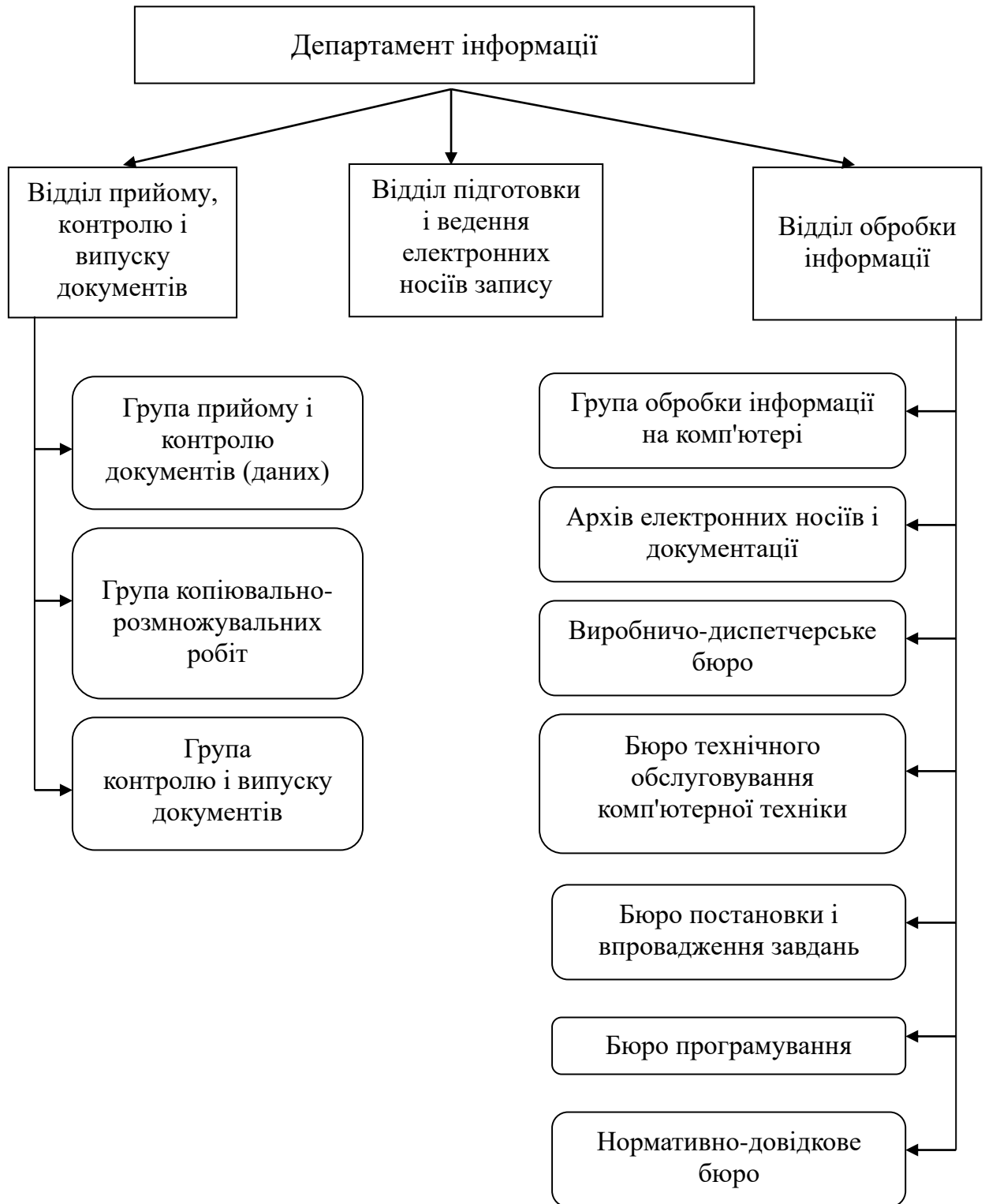


Рисунок 2.2 – Інформаційна служба ТОВ „Волна”

Джерело: побудовано автором

Функції групи прийому і контролю документів:

- прийом інформації, що поступає в інформаційну службу на документах ручної обробки і електронних носіях інформації;
- контроль за своєчасністю надходження первинних документів, вживання заходів по запобіганню порушенням термінів надання документації;
- вхідний контроль правильності оформлення документів, що поступають;
- реєстрація помилок, виявлених у вхідних документах, ведення статистики помилок з диференціацією за їх джерелами;
- повернення на виправлення відповідальним виконавцям неправильно оформлених документів;
- сортування документів інформації, що по характеру міститься, що поступають, оформлення на групу одиночних документів спеціального супровідного документа (технологічного паспорта), що визначає проходження документів по підрозділах інформаційної служби;
- своєчасне забезпечення передачі розсортованих документів разом з технологічним паспортом на подальшу обробку.

Функції групи копіювально-розмножувальних робіт:

- розмноження результатів виконання робіт на копіює-розмножувальному устаткуванні;
- оформлення матеріалів з інформаційної служби;
- виконання робіт по розмноженню бланків, форм;
- перевірка інформаційної служби документації, що поступає з підрозділів, на відсутність зовнішніх дефектів і на якість зображення;
- здача готової документації в групу контролю і видачі інформації.

Група контролю і випуску документів здійснює контроль правильності отриманих результатів обчислень (вихід на контрольні числа, баланс, підбиття підсумків тощо), випуск звітних табуляграм, зведень, таблиць, а

також оформлення вхідних документів і представлення їх підрозділам і керівництву підприємства.

Бюро підготовки і ведення електронних носіїв здійснює наступні заходи: забезпечення своєчасної підготовки потоку інформації по всіх вирішуваних задачах; підготовка електронних носіїв нормативно-довідкової інформації; відновлення, внесення змін і доповнень в інформацію на нові вироби і об'єкти обліку; здійснення перезапису на технічні засоби інформації з одного виду носія на інші; перевірка правильності і передача носіїв в групу обробки інформації з використанням комп'ютерної техніки; здійснення передачі первинних документів групі прийому і контролю документів (даних).

Група обробки інформації за допомогою комп'ютерної техніки здійснює:

- перевірку готовності даних для вирішення завдань за допомогою комп'ютера;
- проведення обчислювального процесу за владженою програмою; контроль отриманих результатів;
- дотримання графіка рішення задач; дотримання регламенту, виділеного для вирішення завдань з використанням комп'ютерної техніки; забезпечення ефективного використання комп'ютерної техніки, вживання заходів до її повного завантаження.

Архів електронних носіїв здійснює зберігання, підготовку, видачу і ведення електронних носіїв інформації.

Функції виробничо-диспетчерського бюро: складання плану роботи підрозділів інформаційної служби; розробка календарних планів-графіків роботи інформаційної служби, що регламентують час прийому, підготовки і видачі інформації, а також контроль за ходом їх виконання; контроль за ходом надходження в інформаційну службу і проходженням інформації по заданому технологічному процесу; контроль за виконанням планових робіт в підрозділах інформаційної служби; контроль ведення планово-звітної документації; контроль ефективності використання машинного часу;

оперативне коректування планів-графіків при порушенні технічного процесу обробки інформації; визначення потреби і складання заявок на отримання необхідних матеріалів, виробів для роботи інформаційної служби.

Бюро технічного обслуговування комп'ютерної техніки здійснює наступні заходи:

- забезпечення безперебійного функціонування комп'ютерної техніки;
- проведення профілактичних робіт в об'ємі, передбаченому технічними умовами;
- усунення всіх несправностей, що виникають в комп'ютерах в процесі їх експлуатації;
- аналіз випадків відмови, неправильної роботи комп'ютерної техніки для запобігання їх повторенню;
- здійснення контролю за функціонуванням комп'ютерів шляхом періодичного рішення контрольних програм і тестів;
- ремонт і відновлення електронних блоків, що вийшли з ладу, осередків і механічних вузлів;
- контроль за правильністю експлуатації комп'ютерної техніки;
- облік роботи комп'ютерів і їх стану, визначення спільно з іншими підрозділами підприємства і розробниками складу і кількості необхідних технічних засобів для мережі комп'ютерної техніки;
- надання заявок на придбання нового інструменту, приладів, матеріалів і комплектуючих виробів для ремонту комп'ютерів;
- організація і участь в роботі після монтажу і наладки комп'ютерів;
- узагальнення і впровадження передового досвіду по застосуванню, експлуатації і ремонту комп'ютерної техніки.

Бюро технічного обслуговування засобів підготовки даних займається:

- забезпеченням безперебійного функціонування засобів підготовки даних;

- проведенням профілактичних робіт в об'ємі, передбаченому технічними умовами на пристрої;
- усуненням всіх несправностей, що виникають в процесі експлуатації пристроїв;
- контролем за правильністю експлуатації пристроїв;
- наданням заявок на придбання інструменту, приладів, матеріалів для ремонту пристроїв.

Персонал бюро постановки і впровадження завдань ТОВ „Волна” здійснює наступні функції:

- розробка технічного завдання на постановку завдань;
- формування початкових даних і необхідних результатів рішення задач і опис математичного забезпечення;
- визначення організаційно-економічної суті завдань, періодичності їх рішення і зв'язку з іншими завданнями;
- здійснення математичного опису завдань, що вирішуються інформаційною службою;
- вибір методу рішення задач і складання відповідного алгоритму;
- розробка чисельного методу рішення задач, методів контролю в процесі рішення задач з використанням комп'ютерної техніки;
- визначення типів вхідних і вихідних документів, методів входу і виходу документів або передачі по каналах зв'язку;
- визначення оптимального формату і раціональної побудови документів, що задовольняють вимоги операційних систем і зручних для роботи;
- участь у визначенні об'ємів обчислювальних робіт, у виборі і обґрунтуванні основного складу обчислювального устаткування, визначення форма і методів збору інформації;
- розробка і узгодження з відповідними підрозділами підприємства технологічних схем обробки інформації.

Бюро програмування займається розробкою, відладкою і експлуатацією математичних програм рішення задач, а також прийому програм, розроблених іншими організаціями; визначенням витрат машинного часу на відладку і рішення задач; розробкою інструкцій по відладці програм; освоєнням типових програм; комплексним впровадженням нових стандартних програм; записом, зберіганням і використанням інформації; створення системи програмного забезпечення мережі.

Нормативно-довідкове бюро здійснює наступні функції:

- організація роботи на підприємстві із створення єдиного нормативно-довідкового господарства;
- складання класифікаторів виробничої інформації;
- збір, реєстрація і сортування нормативно-довідкової інформації;
- обробка початкової нормативно-довідкової інформації;
- заповнення номенклатурних довідників і цінників на сировину і матеріали;
- контроль за зміною діючих нормативів і реєстрація наказів на внесення змін;
- внесення змін і доповнень в номенклатурні довідники;
- забезпечення завдань нормативно-довідковою інформацією;
- підготовка до видання необхідних переліків, специфікацій і інших нормативно-довідкових документів;
- зберігання програм і електронних носіїв інформації для вирішення завдань;
- видача друкарських носіїв інформації відповідальним за рішення задач і ухвалення їх на зберігання після закінчення робіт;
- здійснення профілактичного огляду друкарських носіїв при прийманні їх на зберігання;
- зберігання і обслуговування бібліотеки стандартних програм;
- забезпечення дотримання правил експлуатації машинних носіїв;

- заміна непридатних друкарських носіїв новими;
- складання і обґрунтування заявок на придбання записуючих пристроїв.

Інформаційна служба одержує достовірну первинну інформацію і документацію у встановлені терміни; надає матеріали керівникам структурних підрозділів відповідно до заявлених завдань, консультації з питань експлуатації комп'ютерної техніки, що знаходиться в структурних підрозділах підприємства. Інформаційна служба підприємства має право вимагати від всіх підрозділів і служб підприємства достовірну інформацію і документацію в терміни, встановлені графіком надання первинної інформації; здійснювати керівництво підрозділами і службами по використанню обчислювальної техніки; порушувати питання про зміну технічної бази інформаційної служби перед керівництвом підприємства; здійснювати контроль за дотриманням правил експлуатації пристроїв контролю і збору інформації підрозділами підприємства.

2.3 Оцінка підсистеми планування та контролю операційної системи ТОВ „Волна”

Підсистема планування та контролю на ТОВ „Волна” – це підрозділ, який отримує інформацію від виробничої підсистеми операційної системи підприємства про стан системи та незавершене виробництво. На базі комплексної інформації, отриманої від внутрішнього та зовнішнього середовища, ця підсистема приймає рішення по перспективним цілям та функціям виробничої (переробної) підсистеми. На ТОВ „Волна” цей підрозділ займається розробкою виробничої програми.

Виробнича програма підрозділів основного виробництва - це сукупність продукції певної номенклатури й асортименту, яка має бути виготовлена в плановому періоді у визначених обсягах згідно зі спеціалізацією і

виробничою потужністю цих підрозділів. Виробнича програма є надзвичайно важливим розділом плану роботи ТОВ „Волна” і його виробничих підрозділів, оскільки вона виражає зміст їх основної діяльності та засоби досягнення стратегічної мети.

Порядок розроблення виробничої програми підрозділів підприємства значною мірою залежить від призначення їх продукції та економічного статусу. Передусім тут має значення технологічний зв'язок між підрозділами, ступінь завершеності в них циклу виготовлення продукції, спрямування її на подальшу обробку, внутрішньокоопераційні потреби чи на ринок, за межі підприємства.

Загальна схема розроблення виробничої програми за умов наявності в складі підприємства підрозділів внутрішньої кооперації та підрозділів, що мають замкнений виробничий цикл і виготовляють продукцію безпосередньо на ринок, показана на рис. 2.3. У другому випадку розроблення планів виробництва підрозділів ґрунтується на їх планах продажу (поставки) продукції. Причому останні можуть впливати із плану продажу продукції підприємства (централізоване розроблення плану “зверху-вниз”) або остаточно його формувати (метод “знизу-вверх”), що передбачає самостійне формування підрозділами — центрами прибутку портфеля продажу продукції.

План виробництва охоплює виготовлення продукції за номенклатурою і загальним обсягом у певному вимірі. Завдання за номенклатурою на плановий період (рік, квартал, місяць) складається з переліку найменувань продукції, яку слід виготовити, та її обсяг у натуральному виразі. Це завдання конкретизується за часом виконання в оперативно-календарних планах (планах-графіках).

При визначенні номенклатури й обсягу виробництва продукції підрозділами підприємства ТОВ „Волна” важливе значення має вирішення

питання про співвідношення власного виробництва і купівлі на ринку окремих частин виробів (заготовок, деталей, вузлів, приладів тощо).

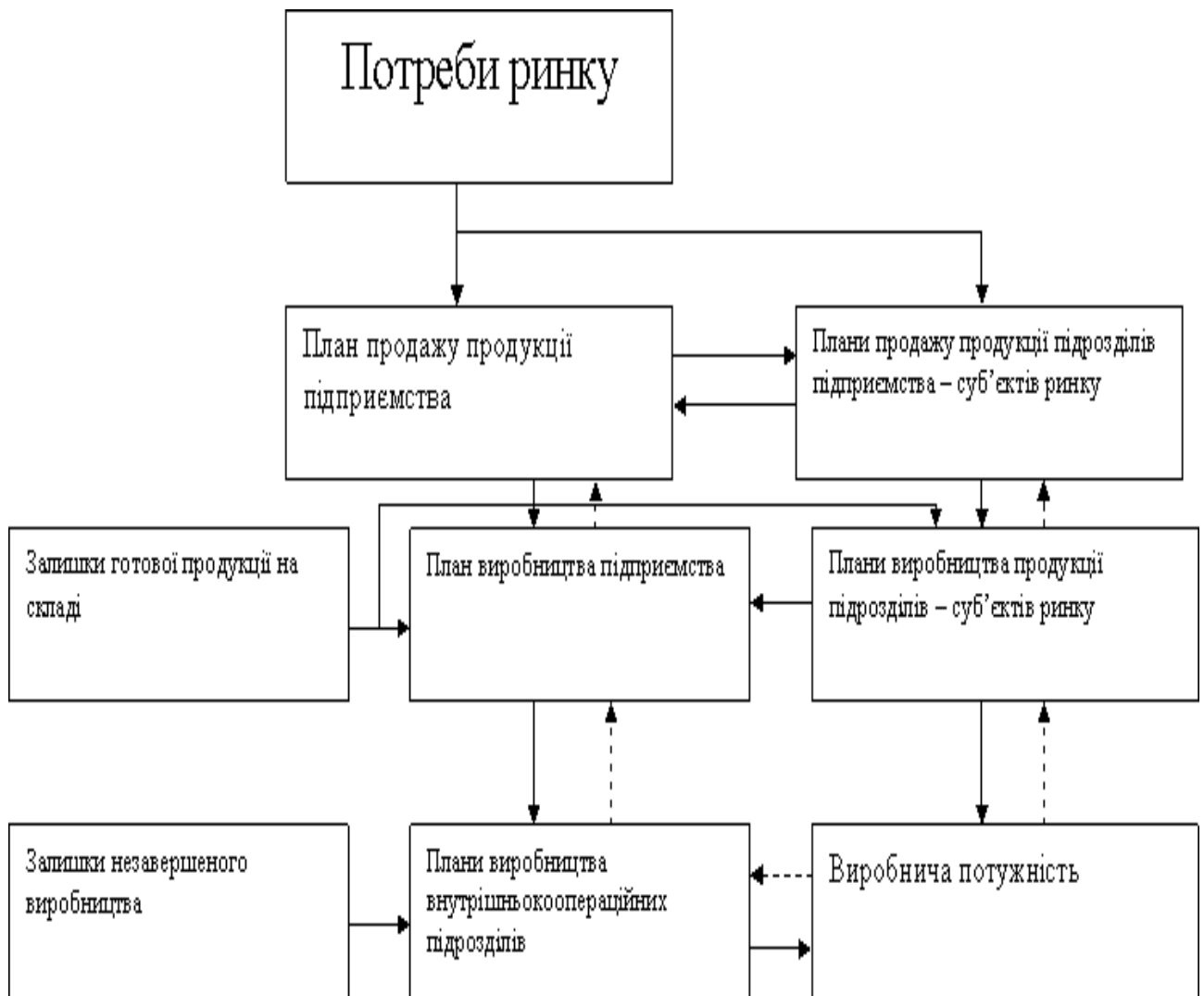


Рисунок 2.3 - Порядок розроблення виробничої програми підприємства ТОВ „Волна”

Джерело: побудовано автором

Ця проблема розв'язується з урахуванням таких чинників, як можливість власного виробництва (наявні виробничі потужності й кадри), якість виробів і їх вартість. Планово-облікові одиниці (номенклатурні позиції), у яких установлюється завдання цехам, мають різний ступінь деталізації для різних

цехів і типів виробництва. Виробнича програма випускних (складальних) цехів визначає найменування й обсяг готових виробів згідно з планом виробництва підприємства. В одиничному та серійному виробництвах для заготівельних та обробних цехів випуск продукції у номенклатурі встановлюється, як правило, у комплектах деталей на замовлення, виріб, складальну одиницю. За масового виробництва цим цехам планується випуск заготовок і деталей за окремими найменуваннями.

З метою чіткого взаємоузгодження виробничі завдання цехам ТОВ „Волна” у натуральному виразі розробляються у порядку, зворотному до послідовності технологічного процесу, тобто від випускних цехів до заготівельних. У плановому завданні кожного цеху враховуються поставки продукції (заготовок, деталей, комплектів тощо) цехам-споживачам, на склад готової продукції і можлива зміна незавершеного виробництва з метою підтримання його величини на нормативному рівні. Цей загальний порядок розроблення виробничої програми цехів можна подати так:

$$N_{\text{в}} = N_{\text{п}} + N_{\text{с}} + N_{\text{н}} - N_{\text{ф}}, \quad (2.1)$$

де $N_{\text{в}}$ — плановий випуск виробів у натуральному виразі в певному цеху;

$N_{\text{п}}$ — поставка виробів наступним за технологічним маршрутом цехам-споживачам;

$N_{\text{с}}$ — поставка виробів на склад готової продукції (як запчастини для сервісних центрів, продажу);

$N_{\text{н}}$, $N_{\text{ф}}$ — відповідно нормативний і фактичний міжцеховий запас цього виробу (для комплектації, у вигляді оборотного запасу та ін.).

У випадку тривалого виробничого циклу виготовлення продукції завдання встановлюються з випуску і запуску виробів. При цьому може виникнути потреба в корекції внутрішньоцехового незавершеного,

виробництва. Плановий випуск продукції цеху розподіляється між дільницями згідно з їх спеціалізацією. При цьому повинні бути забезпечені комплектність виготовлення всіх деталей і рівномірне виробництво. Для дільниць з предметною спеціалізацією видаються завдання з виготовлення закріплених за ними деталей і складальних одиниць. Дільницям з технологічною спеціалізацією виробництво продукції планується у комплектах деталей на основі плану цеху і технології їх обробки.

Необхідною умовою ритмічної роботи всіх виробничих підрозділів підприємства ТОВ „Волна”, випуску і поставки продукції згідно з договорами є своєчасне забезпечення складальних процесів потрібними наборами деталей, тобто виготовлення деталей на всіх стадіях технологічного процесу повинно бути комплексним. Для забезпечення цієї вимоги важливе значення має організація планування й обліку виготовлення продукції на такому організаційному рівні, як бригада за умов бригадної форми організації праці.

При оперативному плануванні серійного виробництва продукції важливе значення має вибір величини партії деталей, тобто кількості однакових деталей, що обробляються безперервно на кожній операції без переналадки устаткування. Якщо вироби виготовляються для разових замовлень або малих серій виробів (одиничне й малосерійне виробництво), то величини таких партій обробки деталей дорівнюють їх потребі. У випадку, коли вироби потрібні періодично або постійно, але їх обробкою устаткування повністю не завантажено (серійне виробництво), партії деталей визначаються з урахуванням конкретних виробничих умов, оскільки їх величини впливають на ефективність виробничого процесу, причому цей вплив неоднозначний.

Збільшення партії виробів веде до зменшення кількості переналадок устаткування, внаслідок чого поліпшується його використання і знижуються витрати на підготовчо-завершальні роботи (одержання завдання, ознайомлення з технічною документацією, зміна інструменту, пристосувань,

налагодження устаткування, здача партії деталей). Крім цього, спрощується планування та облік виробництва. З іншого боку, обробка деталей великими партіями має негативні наслідки: зростають запаси деталей у незавершеному виробництві, тобто збільшується потреба в оборотному капіталі, зростають витрати на зберігання деталей на складі. Важливо й те, що запуск у виробництво деталей великими партіями може створювати проблеми у забезпеченні комплектності їх подання на наступні стадії обробки та складання в певні періоди. Отже, суперечливий вплив величини партії деталей на техніко-економічні показники роботи потребує встановлення її величини на оптимальному рівні. Оптимальною є така величина партії деталей, за якої загальні витрати на їх виготовлення, зберігання і втрати від відволікання коштів у незавершене виробництво будуть мінімальними.

Крім планування випуску продукції у натуральному виразі на ТОВ „Волна”, визначається загальний її обсяг у межах певного підрозділу. Цей показник виконує ряд функцій залежно від специфіки підрозділу. Він використовується для визначення частки підрозділу в загальному обсязі продукції підприємства, динаміки обсягу виробництва, продуктивності праці, оцінки діяльності, а в підрозділах, що виготовляють готову продукцію на ринок, — для обчислення обсягу продажу і прибутку.

Основним показником обсягу продукції підрозділу є його кінцева (готова) продукція. У неї входять вироби, складальні одиниці, комплекти деталей (роботи, послуги), які пройшли виробничий процес у даному підрозділі, відповідають стандартам чи технічним умовам і надходять в інші підрозділи або на склад готової продукції:

$$\sum_{i=1}^k N_i D_i \quad (2.2)$$

де V_k — випуск (обсяг) кінцевої продукції підрозділу в установлених одиницях виміру;

p — кількість найменувань виробів (деталей, комплектів), що виготовляються у підрозділі;

N_i — випуск виробів i -го найменування у натуральному виразі;

$Ц_i$ — загальний вимірник (ціна) i -го виробу.

У підрозділах з тривалим виробничим циклом виготовлення продукції її обсяг за певний період виражається більш загальним показником обсягу виробництва, який на практиці ще називають валовою продукцією. Цей показник на ТОВ „Волна” обчислюється за формулою:

$$V_v = V_k + DН, \quad (2.3)$$

де V_v — обсяг виробництва в певному вимірі;

$DН$ — зміна залишків незавершеного виробництва за розрахунковий період у тому самому вимірі.

Величина $DН$ обчислюється на основі фактичних запасів незавершеного виробництва на початок планового періоду (H_1) і розрахункової планової їх величини на кінець періоду (H_2).

Якщо виготовляються складні вироби з тривалим виробничим циклом за індивідуальним замовленням, то в цьому разі обсяг виробництва ($DН$) обчислюється за ступенем їх готовності на кінець розрахункового періоду, тобто ціна (планова собівартість) множиться на коефіцієнт готовності, визначений експертним способом, і віднімається обсяг виконаної роботи (за ступенем готовності) на початок періоду. У дрібносерійному виробництві досить часто обчислюється умовна кількість виробів у незавершеному виробництві, після чого загальний обсяг виробництва визначається за формулою (2.2). Умовна кількість виробів обчислюється так:

$$N_y = T_{н.в.} / t \quad (2.4)$$

де N_y — умовна кількість виробів у незавершеному виробництві;

$T_{н.в.}$ — трудомісткість незавершеного виробництва, нормо-годин;

t — трудомісткість одного виробу, нормо-годин.

Загальний обсяг продукції підрозділів ТОВ „Волна” обчислюється в різних вимірниках залежно від конкретних умов виробництва і діючої системи планування, обліку й оцінки їх діяльності. Для визначення динаміки обсягу продукції, продуктивності, фонду зарплат та й деяких інших показників найбільш вдалим є натуральний вимірник. Але він можливий лише в однономенклатурному вузько спеціалізованому виробництві, яке має обмежену сферу застосування. У багатноменклатурному виробництві потрібні універсальніші вимірники, здатні зробити порівняльними різні вироби і звести їх у загальний обсяг.

Універсальним, загальним вимірником обсягу продукції є ціни. Досить часто вони й використовуються для визначення обсягу продукції підрозділів підприємства: у підрозділах, що виробляють готову продукцію на ринок, — ринкові ціни, у внутрішньокоопераційних підрозділах — трансфертні (планово-розрахункові).

На практиці досить широко обсяг продукції (виконаної роботи) вимірюється у нормованому часі на її виготовлення — у стабільних (у межах року) нормо-годинах. Нормований час як вимірник обсягу продукції застосовується передусім у внутрішньокоопераційних цехах технологічної спеціалізації ТОВ „Волна”, а також ні виробничих дільницях і в бригадах. Позитивна сторона цього вимірника — його простота і доступність. На всі деталі, комплекти, вироби є норми часу, і яких-небудь спеціальних обчислень не треба. Динаміка обсягу виробництва тут відповідає динаміці трудомісткості продукції, що спрощує формування фонду оплати праці. Разом з тим вимірювання обсягу виробництва в нормо-годинах має недоліки. Основні з них такі: по-перше, у разі застосування цього вимірника не видно залежності обсягу виробництва від складності праці; по-друге, за існуючого

методу нормування враховуються, як правило, затрати праці лише основних виробничих робітників, переважно на відрядній оплаті праці, частка яких знижується внаслідок механізації та автоматизації виробництва; по-третє, можуть бути спотворення у динаміці обсягу виробництва за різної напруженості норм на окремі операції та деталі. Отже, зазначений вимірник не можна вважати достатньо обґрунтованим.

На середніх і великих підприємствах з розвинутою виробничою інфраструктурою поряд з розробленням виробничих програм підрозділів основного виробництва складаються плани виробництва допоміжних підрозділів, передусім це стосується інструментального, ремонтного цехів і енергетичного господарства. Особливість діяльності цих підрозділів, а отже, і виконуваних ними виробничих програм, полягає в тому, що їх продукція і роботи мають внутрішнє призначення. Допоміжні виробничі підрозділи забезпечують нормальну роботу підрозділів основного виробництва, тому їх виробничі програми обумовлені переважно потребами останнього.

У виробничу програму кабельного цеху включається виготовлення інструментів та пристроїв, потреба в яких не задовольняється купівлею на ринку. Це, як правило, спеціальний інструмент широкої номенклатури, що виготовляється у невеликій кількості. Тому виготовлення інструменту належить до дрібносерійного типу виробництва.

У виробничу програму кабельного цеху (дільниці) на плановий квартал (місяць) включаються насамперед аварійні замовлення та дефіцитний інструмент. До дефіцитного належить інструмент, планова кількість якого менша за його оборотний фонд, тобто наявність у центральних інструментальних службах і в цехах (у запасі, заточуванні, ремонті, на робочих місцях). Інструмент, що виготовляється вперше для нових виробів, включається у виробничу програму відповідно до плану-графіка технологічної підготовки виробництва. Інструмент повторного виготовлення передбачається в плані виробництва згідно з його потребою, яка визначається

здебільшого за системою “максимум-мінімум”. Роботи із заточування, ремонту, відновлення інструменту включаються у виробничу програму в загальній сумі (нормо-годинах. гривнях) на підставі замовлень цехів або фактичних даних за минулі періоди. Інструментальний цех повинен завжди мати резерв виробничої потужності (пропускної спроможності) для виконання позапланових робіт.

Основними функціями ремонтного цеху є ремонт устаткування всіх підрозділів підприємства і виготовлення для цього запасних деталей, якщо купити їх не можна або коли власне виробництво доцільніше. Крім цього, ремонтний цех здійснює демонтаж і монтаж устаткування при його заміні та переміщенні, а також модернізацію. Такі роботи належать до індивідуального і дрібно-серійного типу виробництва.

Відповідно до змісту діяльності ремонтного цеху складається його виробнича програма на квартал і кожний місяць. План ремонтних робіт розробляється на основі плану-графіка ремонту устаткування, а виготовлення запасних частин планується згідно з їх потребою на ремонтні роботи і тривалістю виробництва. Особливістю ремонтного цеху є те, що в структурі його виробництва істотна частка припадає на позапланові роботи, спричинені аваріями, раптовими поломками устаткування. Тому на такі ймовірні роботи в плані слід передбачати резерв виробничої потужності. Величина такого резерву визначається за даними досвіду (орієнтовно 10—15%).

Енергетична система підприємства ТОВ „Волна” поділяється на генеруючу (електростанції, котельні, газогенераторні й компресорні установки та ін.), передавальну (мережі, розподільні пристрої, трансформаторні підстанції) і споживчу (енергоприймачі основного, допоміжного виробництва, інші споживачі) частини. Процес виробництва, передачі та споживання енергії — це єдиний енергетичний процес, внаслідок чого виробництво і споживання енергії збігаються за величиною і в часі. Незавершене виробництво тут відсутнє, продукція однорідна, масовий тип

виробництва. Підприємство має у своєму складі тільки ті генеручі підрозділи, які забезпечують його енергією власного виробництва. Інші види енергії надходять від зовнішніх постачальників. Обсяги власного виробництва енергії обумовлюються потребами в ній, які визначаються на основі складання енергетичних балансів підприємства. Виробнича програма підрозділів підприємства ТОВ „Волна” повинна мати ресурсне обґрунтування. До ресурсів, які забезпечують виконання виробничої програми, належать виробнича потужність, персонал і матеріали.

Висновки до розділу 2.

1. Керуючись висновками теоретичних джерел, ми провели дослідження функціонування підсистем операційної діяльності - переробної, забезпечення, планування та контролю на об'єкті дослідження дипломної роботи – ТОВ „Волна”. Аналіз виробничої підсистеми показав, що підприємство, яке виробляє кабельну продукцію є прибутковим підприємством, рентабельність виробництва на якому складала в 2022 році – 4,63 %, в 2023 році – 4,59 %, в 2024 році – 12,98 %. Обсяг продукції в гуртових цінах виріс в 2024 році на 35,74 %. На підприємстві працює понад тисячі осіб, кількість яких зросла в 2024 році на 95 чоловік, з них 15 – службовці, 80 – робітники, їхня заробітна плата зросла на 25 %.

3. Дослідження структури основних виробничих засобів основного виду діяльності ТОВ „Волна” показав, що в 2023 році найбільшу питому вагу займали машини та обладнання (55,04 %), будинки, споруди та передавальні пристрої становили 32,96 %, транспортні засоби – 11,96 %, інструменти, прилади та інвентар – 0,76 %. В 2024 році найбільшу питому вагу займають машини та обладнання (57,88 %), зменшилася частка будинків, споруд та передавальних пристроїв до 28,66 % і частка транспортних засобів до 10,57 %. Збільшилася частка інструментів, приладів та інвентарю й з'явилися інші основні засоби до 1,33 % та 1,56 % відповідно.

4. Матеріальні витрати збільшилися на 45502,4 тис.грн. або на 28,87 %. Матеріаловіддача збільшилася на 0,048 грн. або на 3,76 %, а матеріалоємність зменшилася на 0,029 грн. або на 3,70 %. Збільшення матеріаловіддачі свідчить про поліпшення використання матеріальних ресурсів.

5. В ході дослідження нами описаний також стан управління виробничою підсистемою операційного менеджменту підприємства; дана структура організаційної структури підприємства, яка включає директора ТОВ „Волна”, його заступників з комерційних питань, виробництва, начальника інформаційної служби, бухгалтерію та підпорядковані їм структурні підрозділи.

6. Проведений аналіз діяльності інформаційної служби, яка прямо не зв'язана з виробництвом продукції, але виконує функції, необхідні для роботи виробничої (переробної) підсистеми. Інформаційна служба підприємства включає відділ прийому, контролю і випуску документів; відділ підготовки та ведення електронних носіїв запису; відділ обробки інформації. Підсистема забезпечення працює нормально, але відсутній елемент її комплексності в складі операційної управлінської системи підприємства.

7. Проведений аналіз останньої підсистеми операційної системи ТОВ „Волна” – підсистеми планування та контролю. Функціонування цієї підсистеми включає наступні етапи: вивчення потреб ринку; розробка плану продажу продукції; плану продажу продукції підрозділів підприємства; плану виробництва підприємства, враховуючи залишки готової продукції на складі; плани виробництва продукції підрозділів підприємства; плани виробництва внутрішньокоопераційних підрозділів; ув'язка в виробничою потужністю ТОВ „Волна”. Цю схему застосовують більшість виробничих підприємств, в тому числі і об'єкт нашого дослідження.

8. На ТОВ „Волна” відсутня комплексність операційного менеджменту, а не дуже зв’язані управлінські заходи в сфері здійснення операцій можуть привести до негативних результатів діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ „ВОЛНА”

3.1 Рекомендації щодо застосування комплексності в операційному менеджменті виробничого підприємства ТОВ „Волна”

На виробничому підприємстві ТОВ „Волна” розроблена та діє операційна система в складі трьох підсистем: виробничої (переробної), підсистеми забезпечення, підсистеми планування та контролю. Аналіз функціонування цих підсистем показав відсутність комплексності та системності заходів операційного менеджменту на виробничому підприємстві. Ця ситуація веде до зниження результативності застосування операційного менеджменту на ТОВ „Волна”. Тільки комплексний підхід до операційного менеджменту сприяє підвищенню ефективності управлінської та виробничо-комерційної діяльності. Ми пропонуємо для підвищення ефективності оперативного менеджменту на виробничому підприємстві проводити заходи на проходження вимогам до основних етапів життєвого циклу виробленої ТОВ „Волна” продукції (рис. 3.1).

Відповідно до вимог ринку маркетингу належить провідна роль у процесі прибутковості виробничого підприємства. У зв'язку з цим, основними операціями, що виконуються на етапі маркетингу та вивчення ринку службами маркетингу „Волна”, на наш погляд, повинні бути:

- аналіз даних кон'юнктури й оцінювання якості продукції ТОВ „Волна” в порівнянні із продукцією конкурентів;
- підготовка програми робіт із проектування, розроблення, виробництва та просування продукції підприємства на ринок;
- визначення поточних та перспективних потреб у виробництві продукції для різних ринків;

- періодичний аналіз контрактів;
- визначення та уточнення вимог споживачів за технічними характеристиками, номенклатурою, обсягом, вартістю та іншими умовами постачання (продажу);
- узгодження вибору аналогів при обґрунтуванні комерційних пропозицій та технічних вимог на продукцію, що пропонується;
- аналіз даних за результатами взаємодій з діловими партнерами, звітів про перегляд контрактів, у тому числі виконання партнерами ділових зобов'язань, втрати, обумовлені недотриманням вимог договорів з боку партнерів;
- аналіз результатів виконання програм взаємодії зі споживачами (замовниками) та організаціями із захисту прав споживачів.

Операційні заходи на стадії проектування та розроблення продукції ТОВ „Волна” повинні включати основні групи процесів:

- аналіз вимог замовника або ринку для досягнення повного розуміння цих вимог;
- складання технічного завдання на розроблення виробу шляхом перероблення вимог замовника або ринку у показники якості, подані у кількісному вираженні;
- розроблення попередньої конфігурації продукції;
- перший аналіз проєкту;
- модифікація проєкту на підставі його аналізу і вироблення дослідних зразків;
- випробування та оцінювання дослідних зразків, включаючи випробування в робочих умовах у реальній обстановці; другий аналіз проєкту;
- модифікація проєкту, якщо це необхідно;

- остаточне оброблення проектної документації та підготовка повних технічних вимог до виробу, включаючи графік випробувань та критерії відповідності вимогам якості;

- дослідний цикл виробництва; випробування дослідної партії продукції та остаточний аналіз проекту; коригування проекту після аналізу, затвердження та запуск проекту у масове виробництво.

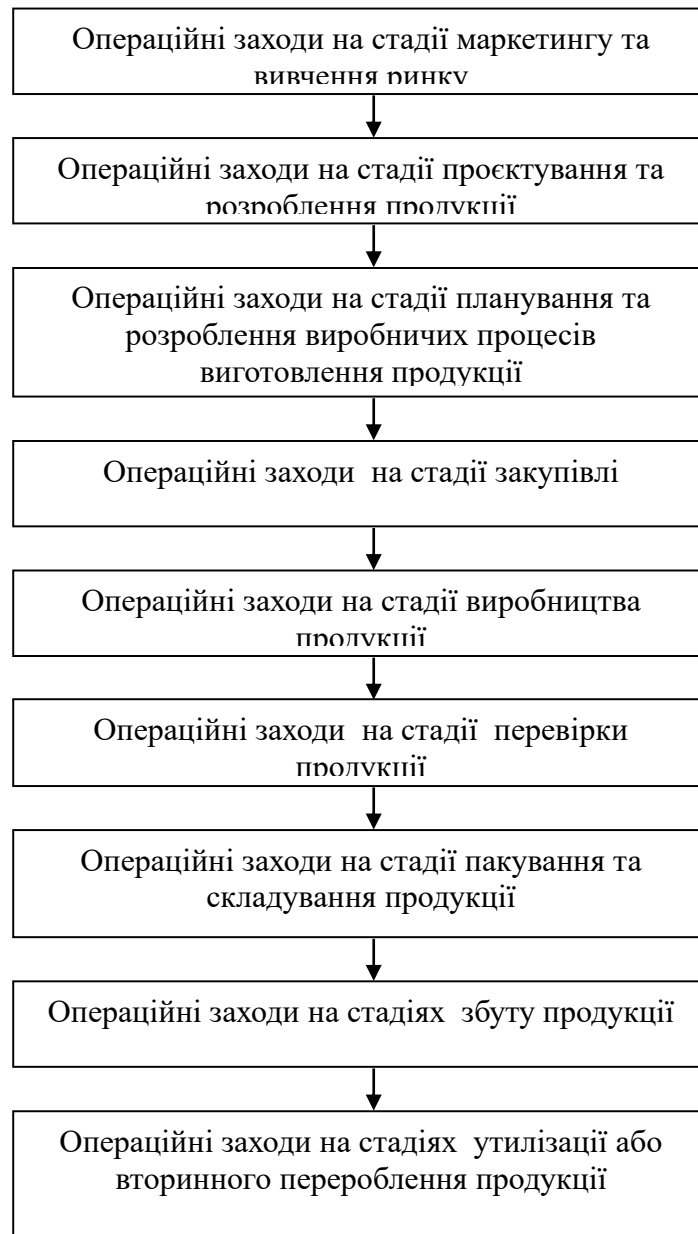


Рисунок 3.1 - Рекомендований процес операційного менеджменту ТОВ „Волна” на всіх стадіях життєвого циклу виробництва продукції

Джерело: побудовано автором

Операційні процеси на цій стадії повинні включати:

- планування проєктних робіт;
- аналіз вимог замовників стосовно характеристик продукції ТОВ „Волна”, що призначена для освоєння та виробництва;
- узгодження з розробником вимог до продукції та номенклатури показників якості, що встановлюють під час оцінювання якості і сертифікації продукції;
- узгодження із замовником та розробником вимог і критеріїв приймання та відбракування продукції;
- узгодження із замовником та розробником об’єктів і методів контролю та випробування продукції, виконання вимірювань;
- аналіз результатів випробування розроблених зразків, проведення дослідних партій;
- узгодження з розробником технологічних вимог до виробництва;
- робота комісій з оцінювання технічного рівня розробок;
- узгодження з розробником рівня уніфікації та стандартизації продукції і технології;
- узгодження з розробником показників безпеки продукції та технології;
- узгодження з розробником складу нормативно-технічної бази для підготовки та організації виробництва продукції і контролю якості;
- аналіз проєкту;
- перевірка проєкту.

Виробничий процес – це сукупність взаємопов’язаних ресурсів і діяльності від моменту отримання матеріальних ресурсів до відправлення готової продукції споживачеві. [29, с. 62].

Виробничі процеси, які розробляються на ТОВ „Волна”, мають бути прогресивними, відповідати сучасному рівню досягнень науки і техніки, забезпечувати підвищення продуктивності праці, якості продукції,

скорочення трудових і матеріальних витрат на їхню реалізацію, зменшення шкідливих впливів на людину та довкілля. Виходячи з цих завдань, основними заходами операційного менеджменту на цій стадії на ТОВ „Волна”, повинні бути:

- аналіз існуючого рівня організації робіт із забезпечення якості продукції у виробництві та його відповідності вимогам сертифікації продукції та систем якості;

- формування комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення рівня організації робіт із забезпечення якості продукції;

- вибір, розроблення та впровадження прогресивних технологічних процесів та операцій;

- розроблення з подальшим впровадженням прогресивних засобів і процесів контролю та випробувань, встановлення статусу продукції за результатами контролю та випробувань;

- планування та затвердження виробничих процесів;

- оснащення виробництва необхідним обладнанням, технологічним оснащенням та інструментом, контрольнo-вимірювальними приладами, засобами механізації та автоматизації, оргтехнікою, а також обслуговувальним обладнанням;

- регулювання параметрів процесів;

- забезпечення виконання вимог документації на всі елементи виробничо-технічного циклу – персонал, документацію, обладнання, оснащення, інструмент, системи енергопостачання, виробниче середовище, сировину, матеріали, напівфабрикати, комплектувальні деталі, складальні одиниці;

- встановлення та підтримка методів ідентифікації продукції;

- аналіз технічного рівня робіт у виробництві;

- підготовка технічної документації та доведення її до відома персоналу;

- перевірка підготовленості та знань персоналу;

- перевірка підготовленості виробництва за такими параметрами: вхідний контроль та випробування, технології виробництва, контроль та випробування у процесі виробництва, остаточний контроль та випробування, забезпечення проведення достовірних вимірювань при контролі та випробуваннях, відновлення та доопрацювання продукції, відбракування, ізоляція та утилізація продукції неналежної якості, зберігання продукції, маркування, пакування та постачання продукції;

- атестація системи контролю та випробувань;

- формування та використання фонду нормативних і нормативно-правових документів;

- проведення заходів із підготовки персоналу, встановлення критеріїв виконання та якості робіт.

Перед тим, як виробничий процес буде затверджений для запуску в масове виробництво, необхідно забезпечити гарантії того, що цей процес здатний на виході давати продукцію, яка відповідає технічним умовам або стандартам, а також вимогам замовника.

Одним із найважливіших завдань підприємства є забезпечення того, щоб усі матеріали, які надходять із зовнішніх джерел, цілком відповідали як вимогам самого підприємства, так і вимогам споживачів. На цій стадії до основних заходів операційного менеджменту ТОВ „Волна” повинно належать:

- визначення вимог до документації, креслень та замовлень на постачання продукції;

- вибір прийнятних постачальників;

- контроль та оцінювання постачальників;

- розроблення угод з якості продукції, яка постачається;

- встановлення, узгодження та фіксація методів перевірки відповідності поставки вимогам замовника;

- розроблення угод з вирішення суперечливих питань з взаємин з постачальниками;

- планування та організація робіт із вхідного контролю продукції, яка надходить від постачальника, а також організація взаємодій із якості продукції з постачальниками;

- реєстрація та оцінювання даних про якість купованої продукції, ведення претензійної роботи;

- аналіз даних із претензій до постачальників стосовно виконання договірних зобов'язань щодо технічних характеристик, умов контролю та випробувань, пакування і маркування виробів;

- проведення робіт із підготовки підрозділами технічно та економічно обґрунтованих замовлень на купівлю сировини, матеріалів, напівфабрикатів, іншої продукції, оснащення засобів контролю, а також замовлень на технічні та інші послуги;

- формування програм спільних із постачальниками заходів із забезпечення якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів;

- здійснення оперативної взаємодії з якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів, обладнання, оснащення, інструменту з постачальниками;

- періодичний аналіз та затвердження документації з виконання умов контрактів на закупівлю.

Складним завданням матеріально-технічного постачання є вибір кваліфікованих постачальників. Для цього на ТОВ „Волна” необхідно встановити порядок оцінювання постачальника, виходячи із таких засад:

- можливості постачальника задовольняти вимоги виробника;
- наявності у постачальника обладнання, інструменту тощо необхідного технічного рівня та персоналу необхідної кваліфікації;
- виробничих можливостей постачальника та його спроможність дотримуватись точно визначених графіків постачання;
- комерційної і фінансової стабільності постачальника.

Якщо під час періодичних перевірок або використання виробу виявлено дефект чи невідповідності, постачальник негайно повинен сповістити про це замовника для прийняття рішення стосовно вживання заходів.

3.2 Рекомендації щодо застосування операційних комплексних заходів на стадіях виробництва продукції ТОВ „Волна”

До операційних заходів на стадії виробництва продукції ТОВ „Волна” повинні належати:

- планування та організація робіт із управління процесами технічного контролю та випробувань продукції, контролю технології виробництва, технічної діагностики стану обслуговування, функціонування систем забезпечення, контролю стану виробничого середовища;
- проектування робіт із метрологічного забезпечення виробництва продукції;
- контроль стану дотримання вимог нормативної документації;
- контроль виконавчої дисципліни та атестація персоналу;
- забезпечення ритмічності виробництва;
- проведення технічного контролю, випробувань, технічної діагностики на різних стадіях виробництва продукції, в тому числі використання статистичних методів контролю;
- систематична перевірка стану забезпечення точності та стабільності технологічних процесів, дотримання технологічної дисципліни;
- впровадження сучасних інформаційних технологій профілактики, виявлення дефектів і браку;
- перевірка дотримання вимог щодо загальних умов виробництва (за об'єктами та видами операцій);
- оцінювання якості виготовлення продукції;

- проведення технічного обслуговування та планово-попереджувальних ремонтів обладнання;
- відновлення та дороблення продукції, оснащення, інструменту, пристроїв;
- проведення спеціальних заходів із забезпечення якості виготовлення інструменту, оснащення пристроїв, допоміжного обладнання;
- проведення заходів із забезпечення якості при складуванні та зберіганні сировини, матеріалів, напівфабрикатів, обладнання, інструменту, оснащення, пристроїв;
- контроль невідповідної продукції, організація і проведення розбракування, відбракування, ізоляції та утилізації продукції неналежної якості, зберігання продукції до завершення процедур контролю та випробувань;
- атестація виробництва, технологічних процесів та робочих місць;
- атестація обладнання, оснащення, інструменту, деталей, складальних одиниць власного виготовлення;
- організація та здійснення робіт із забезпечення якості при внутрішньому обслуговуванні (транспортуванні проміжної внутрішньоцехової та міжцехової продукції, оснащення, інструменту, пристроїв, вантажно-розвантажувальних роботах);
- організація та забезпечення функціонування системи обліку та оцінювання втрат на виробництво продукції;
- впровадження та аналіз ефективності функціонування економічних методів управління якістю під час виробництва продукції;
- проведення поточного контролю та підвищення кваліфікації персоналу;
- контроль за діяльністю персоналу, здійснення заходів з його стимулювання за забезпечення якості продукції;
- інформування керівництва та підрозділів про якість продукції та робіт із забезпечення якості.

На всі виробничі процеси ТОВ „Волна” впливають різні фактори, наприклад, зміни навколишнього середовища. Які можуть призвести до відхилень процесів від встановлених значень. Управління операціями необхідне, щоб протидіяти таким змінам. Операції, якими не управляють, можуть призвести до виробництва ТОВ „Волна” великої кількості дефектних виробів раніше, ніж це буде виявлено, що призведе до значних збитків та порушення графіків виробництва. Тому дуже важливо, щоб на підприємстві була розроблена ефективна система управління та контролю, яка здатна виявити відхилення у процесі якомога раніше, і коригувальні заходи можна було б ужити до того, як буде вироблена велика кількість дефектних виробів. Для того, щоб бути повністю ефективним, управління виробничими операціями повинне утворювати замкнутий цикл і складатися з наступних етапів (рис. 3.2).

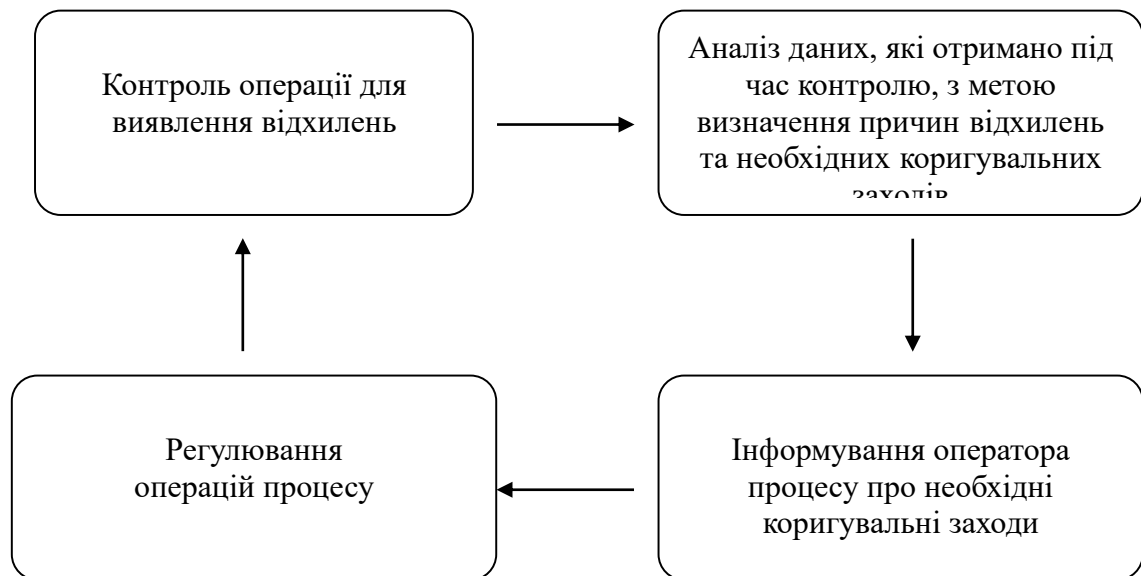


Рисунок 3.2 – Рекомендований цикл управління операційними процесами на ТОВ „Волна”

Джерело: побудовано автором

Показником ефективності системи управління є час її реагування, а саме: проміжок часу між появою відхилень та виконанням коригувальної дії. Цей час реагування може бути зменшено за рахунок застосування ефективних способів виявлення та аналізу відхилень.

На ТОВ „Волна” цієї мети доцільно досягати, використовуючи системи контролю або інші системи спостереження за процесом та операціями в спеціальних точках виробництва із застосування комп’ютерної програми OperProjects. У більшості випадків слід обирати прості методи, які можуть виконуватися самими операторами. Більш складні статистичні методи мають застосовуватися тільки щодо критичних параметрів та тих випадків, коли неконтрольований процес може призвести до виготовлення виробів, які не відповідають вимогам. Найпростіший спосіб управління операційним процесом, який ми рекомендуємо використовувати на ТОВ „Волна”, - це самоперевірка. Після завершення будь-якої операції або роботи оператор сам повинен виконувати перевірку важливих показників виробленої продукції. Ця перевірка може бути візуальною або виконуватися за допомогою простих калібрів чи приладів. Вибіркова перевірка – це ще один простий метод, який полягає в перевірці через деякі проміжки часу декількох виробів. Вибіркова перевірка може виконуватися майстром цеху або спеціальними контролерами. Цей метод застосовується для процесів, які не вимагають особливої точності, вихідна продукція яких одноманітна. Контроль за етапами або контроль у процесі виробництва ТОВ „Волна” вимагає перевірки виробу після кожної операції чи групи операцій, у результаті яких у виробі формуються можливі споживчі характеристики. Щоб гарантувати виявлення дефектів на найбільш ранньому етапі, точки контролю мають бути розташовані безпосередньо на місці виробництва, де деталі передаються контролером після кожного важливого етапу обробки. Під час контролю за етапами відповідні характеристики виробу повинні перевірятися за кресленнями та технічними умовами. Непридатні вироби вибраковуються.

Основними операціями з контролю виробничих процесів на ТОВ „Волна” повинні стати:

- забезпечення єдності та необхідної точності вимірювань, підвищення рівня й удосконалення техніки вимірювань, випробувань та контролю;
- забезпечення впровадження нормативних документів, які регламентують норми точності вимірювань, методики виконання вимірювань, методи і засоби повірки, вимоги до метрологічного забезпечення підготовки виробництва тощо;
- проведення метрологічної експертизи конструкторської, технологічної і нормативної документації;
- аналіз причин порушення технологічних режимів, браку продукції, непродуктивних витрат сировини, матеріалів, енергії та інших витрат у виробництві, які пов’язані із станом засобів вимірювань, контролю та випробувань і виконанням контрольних-вимірювальних операцій;
- розроблення та впровадження локальних повірочних схем за видами вимірювань, встановлення періодичності повірки засобів вимірювань.

3.3 Операційні заходи на поствиробничих стадіях виробництва продукції ТОВ „Волна”

До операційних заходів на стадії перевірки продукції ТОВ „Волна” повинні належать:

- вхідний контроль і випробування сировини, матеріалів, напівфабрикатів у процесах їхнього зберігання, транспортування;
- контроль параметрів обладнання, оснащення інструменту, пристроїв, систем енергозабезпечення, систем транспортування та виробничого середовища;
- контроль стану тари та упакування, відповідності їхніх параметрів вимогам нормативних документів та договорів;

- конструкторський контроль та нагляд за виробництвом;
- контроль за дотриманням технологічної дисципліни;
- метрологічний контроль та нагляд;
- контроль за випробуванням готової продукції, реєстрація результатів;
- технічна діагностика стану обладнання;
- ідентифікація статусу продукції за результатами контролю та випробувань;
- контроль та обслуговування контрольного, вимірювального і випробувального обладнання;
- систематичний аналіз міжцехових та зовнішніх рекламацій, причин повернення продукції;
- розроблення пропозицій із забезпечення та підвищення якості продукції.

До операційних заходів на стадії пакування та складування продукції на ТОВ „Волна” мають належати: проведення заходів із забезпечення якості при транспортуванні, вантажно-розвантажувальних роботах та складуванні продукції; ідентифікація та простежувальність матеріалів, напівфабрикатів, деталей, складальних одиниць, готової продукції; очищення, пакування та зберігання продукції; перевірка комплектності та пакування, технічної й товаропросувної документації. Процедури з виконання вантажно-розвантажувальних робіт слід організувати таким чином, щоб не були пошкоджені вироби і не відбулося погіршення якості. Необхідно враховувати такі чинники:

- маса та розмір виробу;
- наявність відповідних пристроїв для закріплення кріюків чи піднімальних пристроїв;
- необхідність у спеціальній тарі для переміщення між різними точками виробництва;

- необхідність уникнути надлишкової вібрації та несподіваної зміни температур для визначення типів матеріалів;
- запобігання появі корозії, плям шляхом нанесення захисного шару мастил;
- створення умов щодо запобігання змішуванню виробів з іншими виробами, які не пройшли випробування або відрізняються за якістю;
- чистота під час вантаження та розвантаження деяких матеріалів і виробів;
- захист персоналу під час вантаження та розвантаження матеріалів;
- регулярна профілактика обладнання.

Правила та умови зберігання матеріалів, які надходять, виробів, ще перебувають у процесі виробництва, та кінцевих виробів мають забезпечувати захист цих виробів від несприятливих дій навколишнього середовища та гарантію їх зберігання. Персонал ТОВ „Волна”, задіяний у цій сфері, повинен бути ознайомлений з інструкціями щодо зберігання різних видів продукції. Ці інструкції доцільно помістити на видному місці на ділянках зберігання для полегшення звертання до них та виконання.

Доступ на склади ТОВ „Волна” повинен бути обмеженим, а для отримання, зберігання та видачі матеріалів і виробів зі складу затверджуватися відповідна методика. Для запобігання псуванню матеріалів і виробів під час зберігання, у разі потреби, мають бути вжиті відповідні заходи. при

До операційних заходів на стадії збуту та продажу продукції ТОВ „Волна” повинні належать:

- підготовка та погодження договорів на постачання продукції, умов технічного приймання та контролю продукції, санкцій за неналежну якість;
 - контроль за виконання технічних умов відправлення продукції;
 - участь у контролі виконання технічних умов при постачанні продукції;
- контроль за виконанням технічних умов отримання продукції; здійснення

взаємодії зі споживачем продукції та підготовка пропозицій із задоволенням їхніх зауважень;

- реєстрація та зберігання даних про якість продукції.

Якість у процесі постачання продукції характеризується: якістю продукції, яка постачається; комплектністю документації на продукцію, яка постачається; дотриманням технічних умов постачання, включаючи вимоги до пакування та маркування; збереженням продукції під час транспортування; дотриманням технічних умов отримання та приймання продукції, реєстрації виявлених відхилень та порушень; своєчасністю та дотриманням черговості постачання продукції.

До операційних заходів на стадії утилізації або вторинного перероблення продукції ТОВ „Волна” мають належити: участь в узгодженні з підприємствами (підрозділами) технічного обслуговування технічної документації та заходів з утилізації продукції, матеріалів; участь у проведенні заходів з утилізації продукції, матеріалів. Утилізація продукції після використання може бути реалізованою внаслідок розробки рекомендацій для замовників (споживачів) щодо утилізації продукції. Постачальник проводить утилізацію сировини. Матеріалів, готової продукції, яка не відповідає встановленим вимогам, та відходів виробництва з метою реалізації вторинних матеріальних ресурсів або поховання відходів. Критеріями ефективності проведення робіт на стадії утилізації відходів є екологічна чистота виробничого процесу та ефективність використання вторинних ресурсів.

Рекомендований процес операційного менеджменту виробничого підприємства ТОВ „Волна” на всіх стадіях життєвого циклу виробництва продукції повинен, на наш погляд, завершуватися розробкою та застосуванням моделі розрахунку ефективності функціонування операційної системи на основі критеріїв надійності, оперативності та ефективності управлінської праці.

Методика оцінки ефективності менеджменту операційної системи передбачає такі три етапи:

- розрахунок коефіцієнтів надійності, оперативності, ефективності;
- визначення індексів показників, які обираємо критерійними ознаками:

$$I_{ni} = \frac{П_j}{П_{j-1}}; \quad I_{ni} = \frac{H_j}{H_{j-1}}; \quad I_{oi} = \frac{O_j}{O_{j-1}}, \quad (3.1)$$

де I_{ni} , I_{ni} , I_{oi} – відповідно індекси продуктивності ($П$), надійності ($Н$), оперативності ($О$) за i -й період.

- розрахунок узагальнюючого показника ефективності менеджменту операційної системи ($I_{заг}$):

$$I_{заг} = \sqrt[3]{I_{ni} \cdot I_{ni} \cdot I_{oi}}. \quad (3.2)$$

Застосування методики на практиці дає можливість удосконалити систему операційного менеджменту виробничого підприємства на основі усунення вузьких місць в роботі управлінського персоналу.

Висновки до розділу 3.

1. Рекомендуємо для підвищення ефективності оперативного менеджменту на виробничому підприємстві проводити заходи на проходження вимогам до основних етапів життєвого циклу виробленої ТОВ „Волна” продукції, які включають застосування наступних етапів: операційні заходи на стадії маркетингу та вивчення ринку; операційні заходи на стадії проєктування та розроблення продукції; операційні заходи на стадії планування та розроблення виробничих процесів виготовлення продукції; операційні заходи на стадії закупівлі; операційні заходи на стадії виробництва продукції; операційні заходи на стадії перевірки продукції; операційні заходи на стадії пакування та складування продукції; операційні заходи на стадіях збуту продукції; операційні заходи на стадіях утилізації або вторинного перероблення продукції.

2. Для забезпечення ефективності управління виробничими операціями доцільно утворювати замкнутий цикл і складатися з наступних етапів: контроль операції для виявлення відхилень; аналіз даних, які отримано під час контролю, з метою визначення причин відхилень та необхідних коригувальних заходів; інформування оператора процесу про необхідні коригувальні заходи; регулювання операцій процесу. Цей алгоритм доцільно на ТОВ „Волна” розробляти та контролювати із застосуванням комп’ютерної програми OperProjects.

3. Рекомендована процедура операційного менеджменту виробничого підприємства ТОВ „Волна” на всіх стадіях життєвого циклу виробництва продукції зобов’язана, на наш погляд, завершуватися опрацюванням та використанням моделі розрахунку ефективності функціонування операційної системи на основі критеріїв надійності, оперативності та ефективності управлінської праці.

ВИСНОВКИ

Сьогодні до підприємств України пред'являються принципово нові вимоги щодо організації й функціонування. У цьому зв'язку менеджери всіх рівнів промислового виробництва й сфери послуг повинні знати закони, принципи й методи ефективного керування, виробництва конкурентоспроможної продукції, уміти розробляти високорентабельну операційну систему підприємства.

Для виходу країни із кризи недостатньо тільки ринкових перетворень на макроекономічному рівні. Незважаючи на те що в державі сформувалася структура комерційних і інвестиційних банків, система фондових і валютних бірж, страхових компаній і інших ринкових інститутів, промисловість і сфера послуг продовжують стагнувати. Разом з тим практика свідчить, що навіть у нинішніх складні й не зовсім сприятливих економічних умовах (високі податки й банківські ставки за кредит, неплатоспроможність підприємств тощо) можна діставати прибуток. Аналіз діяльності багатьох працюючих у нинішніх умовах підприємств промисловості й сфери послуг приводить до висновку, що їхнього досягнення значною мірою базуються на грамотному менеджменті в операційній системі.

Ефективність і раціональність операційного менеджменту цілком і повністю залежать від правильності вибору операційної стратегії. Якщо операційна функція не має чітких, погоджених і досяжних цілей, можна не сумніватися, що незабаром вона перестане виправдувати очікування. На жаль, у багатьох організаціях явно вираженої стратегії немає зовсім, а там, де загальна стратегія діяльності все-таки є, операційній функції найчастіше приділяють занадто мало уваги. Існують виробничі компанії, які поведуться так, начебто їхня операційна стратегія укладається у виготовленні всього, що не побажає покупець, у будь-якій кількості, по найменшій можливій ціні й з максимально високою якістю. Це, зрозуміло, нереальна мета, але у відділах

продажів чомусь вважають, що на виробництві можуть її досягти. Коли цього не відбувається, винять виробництво. Операційні менеджери занадто часто вважають себе зовсім реактивними, завжди готовими задовольнити потреби ринку (як їх уявляють собі збутовики) і настільки зайнятими боротьбою із проблемами, породжуваними цією нездійсненою місією, що часу на створення зрозумілої стратегії для самих себе в них уже не залишається.

Операційний менеджмент - це діяльність, пов'язана із проектуванням, експлуатацією й удосконаленнями операційних систем компанії, призначених для виробництва й постачання основної продукції або надання послуг. Подібно маркетингу й фінансам, операційний менеджмент являє собою область бізнесу з явно вираженими управлінськими функціями. Цю думку варто зрозуміти особливо чітко, оскільки операційний менеджмент нерідко плутають із такими теоріями, як дослідження операцій, наукова організація керування й виробничий інжиніринг. Основна відмінність у цьому випадку укладається в тім, що операційний менеджмент є частиною загального менеджменту, у той час як дослідження операцій і наукова організація керування оперують кількісними методами, використовуваними в процесі ухвалення рішення в будь-якій сфері, а виробничий інжиніринг - це чисто інженерна дисципліна. Таким чином, хоча операційні менеджери нерідко користуються у своїй роботі методами й інструментами дослідження операцій і наукової організації керування (наприклад, при графічному визначенні критичного шляху) і займаються питаннями, пов'язаними з виробничим інжинірингом (наприклад, проблемами автоматизації виробництва), чітко виражена управлінська спрямованість операційного менеджменту відрізняє цю сферу від інших згаданих тут тем.

Операційний менеджмент є складовою частиною керування цільною системою, усередині якої провадиться або розподіляється продукт. Стратегічні рішення, як правило, носять найбільш широкий характер і дають відповіді на самі загальні питання. Наприклад, яким образом буде

вироблятися продукція? Де і як варто розмістити виробництво? Яка виробнича потужність буде потрібно для випуску даної продукції? Реалізація стратегічних рішень із цих питань звичайно поширюється на дуже великий період часу й, залежно від галузі промисловості, у якій працює компанія, може охоплювати кілька років.

Операційні рішення, прийняті на стратегічному рівні, впливають на довгострокові показники ефективності роботи фірми, оскільки визначають, яким образом вона може задовольняти потреби своїх клієнтів. Отже, для того щоб компанія домоглася успіху, ці рішення повинні максимально відповідати вибраної нею корпоративної стратегії. Таким чином, рішення, прийняті на стратегічному рівні, носять характер обов'язкових умов або виробничих обмежень, з обліком яких фірма повинна функціонувати як у довгостроковій перспективі, так і в короткостроковому плані.

В ході дослідження кваліфікаційної роботи були розглянуті теоретичні аспекти операційного менеджменту на підприємствах. Визначена роль операційного менеджменту в процесі ефективного функціонування підприємств, природа, історичний розвиток та місце в загальній системі менеджменту; виділені функції та методи операційного менеджменту. Також висвітлені особливості та призначення операційного менеджменту на підприємстві, що виробляє товари.

Описано також сутність та методичні основи управління операційної системи, яка включає в себе три підсистеми: переробну, забезпечення, планування та контролю. Керуючись висновками теоретичних джерел, ми провели дослідження функціонування цих підсистем на об'єкті дослідження дипломної роботи – ТОВ „Волна”. Аналіз виробничої підсистеми показав, що підприємство, яке виробляє кабельну продукцію є прибутковим підприємством, рентабельність виробництва на якому складала в 2022 році – 4,63 %, в 2023 році – 4,59 %, в 2024 році – 12,98 %. Обсяг виробленої продукції зростає рік від року: в 2024 році він виріс на 61985 км кабелю або

на 28,39 % в порівнянні з 2023 роком; а також відносно 2022 року – на 80039 км. Обсяг продукції в гуртових цінах виріс в 2024 році на 35,74 %. На підприємстві працює понад тисячі осіб, кількість яких зросла в 2024 році на 95 чоловік, з них 15 – службовці, 80 – робітники, їхня заробітна плата зросла на 25 %.

Аналіз структури основних виробничих засобів основного виду діяльності ТОВ „Волна” показав, що в 2023 році найбільшу питому вагу займали машини та обладнання (55,04 %), будинки, споруди та передавальні пристрої становили 32,96 %, транспортні засоби – 11,96 %, інструменти, прилади та інвентар – 0,76 %. В 2024 році найбільшу питому вагу займають машини та обладнання (57,88 %), зменшилася частка будинків, споруд та передавальних пристроїв до 28,66 % і частка транспортних засобів до 10,57 %. Збільшилася частка інструментів, приладів та інвентарю й з’явилися інші основні засоби до 1,33 % та 1,56 % відповідно.

Матеріальні витрати збільшилися на 45502,4 тис.грн. або на 28,87 %. Матеріаловіддача збільшилася на 0,048 грн. або на 3,76 %, а матеріалоемність зменшилася на 0,029 грн. або на 3,70 %. Збільшення матеріаловіддачі свідчить про поліпшення використання матеріальних ресурсів.

В ході дослідження нами описаний також стан управління виробничою підсистемою операційного менеджменту підприємства; дана структура організаційної структури підприємства, яка включає директора ТОВ „Волна”, його заступників з комерційних питань, виробництва, начальника інформаційної служби, бухгалтерію та підпорядковані їм структурні підрозділи.

В ході дослідження підсистеми забезпечення операційної системи ТОВ „Волна” ми провели аналіз діяльності інформаційної служби, яка прямо не зв’язана з виробництвом продукції, але виконує функції, необхідні для роботи виробничої (переробної) підсистеми. Інформаційна служба підприємства включає відділ прийому, контролю і випуску документів;

відділ підготовки та ведення електронних носіїв запису; відділ обробки інформації. Підсистема забезпечення працює нормально, але відсутній елемент її комплексності в складі операційної управлінської системи підприємства.

Також нами проведений аналіз останньої підсистеми операційної системи ТОВ „Волна” – підсистеми планування та контролю. Функціонування цієї підсистеми включає наступні етапи: вивчення потреб ринку; розробка плану продажу продукції; плану продажу продукції підрозділів підприємства; плану виробництва підприємства, враховуючі залишки готової продукції на складі; плани виробництва продукції підрозділів підприємства; плани виробництва внутрішньоопераційних підрозділів; ув'язка в виробничу потужність ТОВ „Волна”. Цю схему застосовують більшість виробничих підприємств, в тому числі і об'єкт нашого дослідження.

На нашу думку на ТОВ „Волна” відсутня комплексність операційного менеджменту, а не дуже зв'язані управлінські заходи в сфері здійснення операцій можуть привести до негативних результатів діяльності підприємства. Тому ми рекомендуємо для підвищення ефективності оперативного менеджменту на виробничому підприємстві проводити заходи на проходження вимогам до основних етапів життєвого циклу виробленої ТОВ „Волна” продукції, які включають застосування наступних етапів: операційні заходи на стадії маркетингу та вивчення ринку; операційні заходи на стадії проектування та розроблення продукції; операційні заходи на стадії планування та розроблення виробничих процесів виготовлення продукції; операційні заходи на стадії закупівлі; операційні заходи на стадії виробництва продукції; операційні заходи на стадії перевірки продукції; операційні заходи на стадії пакування та складування продукції; операційні заходи на стадіях збуту продукції; операційні заходи на стадіях утилізації або вторинного перероблення продукції.

Для того, щоб бути повністю ефективним, управління виробничими операціями повинне утворювати замкнутий цикл і складатися з наступних етапів: контроль операції для виявлення відхилень; аналіз даних, які отримано під час контролю, з метою визначення причин відхилень та необхідних коригувальних заходів; інформування оператора процесу про необхідні коригувальні заходи; регулювання операцій процесу. Цей алгоритм доцільно на ТОВ „Волна” розробляти та контролювати із застосуванням комп’ютерної програми OperProjects.

Рекомендована процедура операційного менеджменту виробничого підприємства ТОВ „Волна” на всіх стадіях життєвого циклу виробництва продукції зобов’язана, на наш погляд, завершуватися опрацюванням та використанням моделі розрахунку ефективності функціонування операційної системи на основі критеріїв надійності, оперативності та ефективності управлінської праці. Методика оцінки ефективності менеджменту операційної системи передбачає етапи: розрахунок коефіцієнтів надійності, оперативності, ефективності; визначення індексів показників, які обирають критерійними ознаками; розрахунок узагальнювального показника ефективності менеджменту операційної системи.

Представлені в дипломній роботі розробки та рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності операційного менеджменту, одна з головних ознак якого – комплексність та системність диференційованого застосування на виробничому підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів : «Світ», 2024. 296 с.
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: http://eep1.at.ua/_ld/0/64_eejpl_journal_2.pdf
3. Архіпов Н.М. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2018, Вип.6. С. 215-223.
4. Бай С.І., Іванова І.В., Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум. Навч. посібник. Київ : КНТЕУ, 2022. 187 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Навч. посібник. Київ : “ВД П”, 2021. 304 с.
6. Белінський Л.В., Довгань Л.Є. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. Київ : Київ, 2021. 624 с.
7. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 325-331.
8. Благун І. І., Маріяш О. В. Інструменти операційного менеджменту в оцінці та активізації системи стимулювання персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15307741>
9. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 44-50.
10. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 532 с.

11. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2018. 532 с.
12. Волков В.П. Операційний менеджмент у виробництві і сфері послуг: навч. посіб. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2012. 244 с.
13. Глівенко С.В., Лапін Є.В., Павленко О.О. Інформаційні системи в менеджменті. Навчальний посібник. Суми : УК, 2023. 408 с.
14. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 15. С. 33-40.
15. 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. № 4 (13). С. 3-10.
16. Дмитренко В.П. Технології операційного маркетингу: використання сучасних інструментів. *Маркетингові комунікації*. 2020. Т. 7, № (1). С. 60-70.
17. Дорофєєв О. В. Досвід використання маркетингового інструментарію при розробці операційної стратегії. *Вісник Полтавського державного сільськогосподарського інституту*. 2001. № 4 С. 108-114.
18. Жарова Л. В. Сучасні теорії менеджменту і сталий розвиток: точки перетину. *Економіка та право*. 2018. № 2. С. 132-139.
19. Звягінцева О.Б., Підберезних І.Є., Сидоренко А.І., Белов Г.О. Теоретико-методологічні аспекти операційного маркетинг-менеджменту. *Ефективна економіка*. 2026. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.16>
20. Зубар І.В. Операційний менеджмент у забезпеченні сталого розвитку підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9. С. 549-558. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-549-558](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-549-558).

21. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
22. Іванова В.Й., Тімонін О.М., Ларіна К.В. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»: навч. посібник. Ч. 2. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2021. 160 с.
23. Капінос Г., Ларіонова К. Управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства в операційному менеджменті. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342. № 3 (1). С 248-260.
24. Капінос Г.І. Операційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
25. Карпенко Ю. В., Пєнова А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 88-98.
26. Клименко О.М., Король Б.О. Використання методу SWOT-аналізу як передумова запровадження стратегічного і операційного менеджменту в КП «Рівненська обласна дитяча лікарня». *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 65-76.
27. Коваленко Н. В., Ходаківська О. В., Зось–Кіор М. В., Клименчукова Н. С. Операційна діяльність на основі методів критичної оцінки підприємства в умовах глобалізації, міграційних ризиків, сталого розвитку та управління інноваційними змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 164-170.
28. Коробка С. В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 71-74.
29. Коробка С.В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. №153. с. 71-74.
30. Крамаренко В.І. Менеджмент. Київ : ЦУЛ, 2017. 500 с.

31. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 4. С. 83-86.
32. Кудельський В. Роль операційного менеджменту у формуванні етичних стандартів бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С.15-27.
33. Ласкавий А.О. Менеджмент продуктивності. Навч. посібник. Київ : Нива, 2014. 288 с.
34. Левченко А.О., Коваленко С.В. Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10. С.133-142.
35. Лепейко Т. І., Шматько Н. М. Операційний менеджмент : навч. посіб. Харків : УПА, 2021. 247 с.
36. Ложачевська О.М. Впровадження процесно-орієнтованого підходу як ключовий чинник підвищення ефективності операційного менеджменту. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 3. С. 48-59.
37. Мариненко Н., Синоверський Н., Яворський А. Механізм впровадження інноваційного продукту в операційній діяльності підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 1 (32). С. 80-91.
38. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПДАА, 2019. 226 с.
39. Олійник І.А., Пасічник В.Г., Романчиков В.І., Акіліна О.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 160 с.
40. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 277 с.
41. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 197 с.

42. Операційний маркетинг – що це таке, визначення та поняття URL: https://uk.economy-pedia.com/11030399-operational-marketing#google_vignette
43. Операційний маркетинг в період війни, чому не варто звільняти першим маркетолога? URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/operacionnyu-marketing-v-period-voynu-pochemu-ne-stoit-uvolnyat-pervym-marketologom/>
44. Операційний маркетинг. Розробляємо структуру операційного маркетингу для компаній та працюємо з клієнтами на постійній основі URL: <https://demiweb-studio.com.ua/services/operatsijnyj-marketynng/>
45. Орел А., Молодець С., Гаврилюк І. Антикризові комунікації як інструмент операційного менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. С.34-42.
46. Орленко Я. Ю. Упровадження системи операційного менеджменту на підприємствах в умовах ринкової економіки. *Державне будівництво*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_12
47. Осокіна А., Склим М. Система операційного вдосконалення як інструмент постійного покращення бізнес-процесів компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С.10-21.
48. Петрович Й.М., Захарчин Г.М., Терехух А.А. Організація підприємництва в Україні : навчальний посібник. Львів : Оскарт, 2019. 320 с.
49. Пилипенко С., Грудзевич У., Сорочак О. Ефективність операційного менеджменту підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 109-115.
50. Рижов В.В. Операційний маркетинг виробничого підприємства. *Мій науковий дебют — 2025: матеріали Науково-практичної конференції*, м. Миколаїв, 29 квітня 2025 р. / МКУ імені П. Орлика, 2025. С. 10-12.
51. Рижов В.В. Звягінцева О.Б. Маркетинговий погляд на операційний менеджмент підприємства. *Магістерські читання — 2026: матеріали Науково-практичної конференції*, м. Миколаїв, 11 квітня 2025 р. / МКУ імені П. Орлика, 2025. С. 15-17.

52. Рижов В.В., Звягінцева О.Б. Операційний менеджмент виробничого підприємства. *Орликівські читання — 2026*: матеріали Науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 30 квітня 2025 р. / МКУ імені П. Орлика, 2025. С. 17-19.

53. Роздобудько Е.В. Вплив макроекономічної нестабільності на операційний менеджмент підприємств. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 1. С. 45-51.

54. Русак Д.М., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Виклики управлінню ризиками і стратегічному плануванню виробничих процесів у глобальних ланцюжках створення вартості в умовах кризи в сфері охорони здоров'я і кліматичних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 21. С. 5-12.

55. Рябоволик Т.Ф., Андрощук І.О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 390-395.

56. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 136-143.

57. Ситник В. Ф. Системи оброблення економічної інформації. Навч.-метод. посібник д/с. Київ : Київ, 2017. 332 с.

58. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81.

59. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Європ. ун-т, 2021. 147 с.

60. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посіб. Київ : Видавництво Європейського ун-ту, 2022. 147 с.

61. Сумець О.М. Операційний менеджмент: підручник. Харків : Міськдрук, 2013. 348 с.

62. Сумець О.М., Черкашина М.В. Операційний менеджмент: монографія. Харків : Міськдрук, 2013. 152 с.
63. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 143-152.
64. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник Київ : Академвидав, 2013. 348 с.
65. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.
66. Федулова Л. Менеджмент організацій. Підручник. Київ : Либідь, 2019. 448 с.
67. Харчук Т.В., Закорко О.П., Кургузенкова Л.А., Вареник О.М., Хіленко О.О. Аналітичне проектування в системі операційного менеджменту інноваційно активних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С. 47-65.
68. Шевченко Н. В., Копитко М. І. Управління проектами як складова операційного менеджменту та забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2025. 70. С. 94-101. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-08>
69. Юконін Т. Операційний виробничий менеджмент. Одеса : Астропринт, 2023. 504 с.

В І Д Г У К

на кваліфікаційну роботу магістра
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Рижова Віталія Вікторівна

на тему:

«ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Місце і роль операційного менеджменту визначається ступенем важливості у повсякденній роботі підприємств та завданням і цілям, які він покликаний досягти. Трансформаційні перетворення, що відбуваються в Україні, вимагають від керівників підприємств різних галузей і форм власності глибокої теоретичної підготовки та вміння ефективного управління підприємством. Тому на сьогоднішній день актуальною стає проблема підготовки висококваліфікованих спеціалістів з управління виробництвом.

Метою дослідження магістранта Рижова В.В. є розробка теоретико-методичних і науково-практичних проблем організації раціонального функціонування операційної системи підприємства

У кваліфікаційній роботі досліджені причинно-наслідкові зв'язки проблем, що постають перед підприємствами у сфері операційного менеджменту. Дослідження проводилось шляхом використання системного та процесного підходу, методів економічного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки, аналогії та структуризації цілей, SWOT-аналізу, теорії черг, імітаційного моделювання, діалектичного методу; методів узагальнення, порівняння, статистичного аналізу, кореляційно-регресійного аналізу.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи дипломник Рижов Віталій Вікторович показав високий рівень аналітичних здібностей, уміння аналізувати інформацію з літературних джерел та працювати з практичними матеріалами підприємства, проявив себе як цілеспрямована та відповідальна особистість. Вважаю, що кваліфікаційна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути допущена до захисту в ЕК.

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор
06.01.2026 р.



О.Б. Звягінцева

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти
економіко-технологічного факультету **Рижова Віталія Вікторовича**
на тему: «Операційний менеджмент виробничого підприємства»

Операційний менеджмент виробничого підприємства являє собою систему планування, організації, контролю та вдосконалення процесів перетворення ресурсів (сировини, праці) на готову продукцію. Його значення полягає в максимізації ефективності, зниженні собівартості, забезпеченні високої якості продукції та своєчасній поставці споживачам.

Метою дослідження магістранта Рижова В.В. є розробка методичних положень і практичних рекомендацій з вдосконалення операційного менеджменту на виробничому підприємстві.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти, сутність та значення операційного менеджменту підприємства, методологію управління операційною системою.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності ТОВ «Волна», вивченню стану операційного менеджменту на підприємстві, виділенню проблем в операційному менеджменті підприємства.

У третьому розділі запропоновано конкретні шляхи удосконалення операційного менеджменту на підприємстві, зокрема рекомендації щодо застосування в діяльності ТОВ «Волна» прогресивних технологій операційного менеджменту, операційних комплексних заходів на стадіях виробництва продукції ТОВ «Волна» для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій адміністрацією ТОВ «Волна» для підвищення ефективності операційного менеджменту, а також керівництвом інших виробничих підприємств України.

Разом з тим, робота могла б бути доповнена розрахунком економічної ефективності застосування на ТОВ «Волна» запропонованих магістрантом рекомендацій.

Кваліфікаційна робота виконана на належному науковому рівні, заслуговує оцінки «відмінно» і може бути допущена до захисту в ЕК.

Директор Навчально-наукового інституту
інформаційних технологій та
інноваційного підприємства
Одеського національного
морського університету

06.01.2026 р.



А.М. Іванов