

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ VANI-СЕРЕДОВИЩА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Костянтин ЛЮБІНСЬКИЙ

**Науковий керівник,
к.е.н, доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2024

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

**на підготовку кваліфікаційної роботи
Любінському Костянтину Костянтиновичу**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення виробничого менеджменту підприємства в умовах ВАНІ-середовища»,

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2024 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю «УЛЬТРАІМПОРТ» за 2021-2023 рр., планові завдання розвитку, організаційна структура та структура управління, ключові показники фінансової і господарської діяльності, матеріали статистичної звітності підприємства, публікації науковців.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні аспекти формування виробничого менеджменту підприємства в умовах ВАНІ-середовища. 2. Дослідження поточного стану середовища функціонування ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ». 3. Удосконалення виробничого менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» в умовах ВАНІ-середовища. 4. Висновки та пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Основні характеристики ВАНІ-світу та концепції взаємодії

2. Загальні показники ефективності діяльності ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

3. Структура системи операційного менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

4. Види процесів в системі операційного менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

5. Схема процесу управління стратегічними змінами ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

6. Показники окупності проекту впровадження цифрових технологій в систему виробничого менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2023	
2.	Збір первинного матеріалу	грудень 2023	
3.	Теоретичні аспекти формування виробничого менеджменту підприємства в умовах ВАНІ-середовища	грудень 2023 квітень 2024	
4.	Дослідження поточного стану середовища функціонування ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»	травень-липень 2024	
5.	Удосконалення виробничого менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» в умовах ВАНІ-середовища	липень-вересень 2024	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2024	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2024	

Здобувач

(підпис)

_____ (ім'я, прізвище)

Костянтин ЛЮБІНСЬКИЙ

Керівник роботи

(підпис)

_____ (ім'я, прізвище)

Олена САВЕНКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення виробничого менеджменту підприємства в умовах BANI-середовища»

Кваліфікаційна робота містить: 73 с., 8 рис., 9 табл., 1 додаток, 53 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є виробничий менеджмент ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

Предметом дослідження виступають інструменти та методи управління виробничими процесами в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в аналізі сучасних підходів до виробничого менеджменту, ідентифікації ключових проблем в управлінні виробничими процесами ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» та розробці практичних рекомендацій щодо їх удосконалення з урахуванням викликів BANI-середовища.

Методи дослідження. У рамках наукового дослідження кваліфікаційної роботи використано наступні методи аналізу: узагальнення, аналізу та синтезу, класифікації, порівняльного аналізу, а також індуктивний та дедуктивний підходи до обробки даних.

В роботі доведено, що часовий горизонт стратегії удосконалення виробничого менеджменту підприємства в умовах BANI-середовища не повинен перевищувати п'яти років, а доцільним є трирічний період з урахуванням змінності зовнішнього середовища. Також прийнятним варіантом є розробка п'ятирічної стратегії з щорічною оцінкою досягнутих проміжних результатів і внесенням коректив. Визначено, що впровадження цифрових технологій у виробничий менеджмент є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та оптимізації бізнес-процесів. Основні напрямки включають автоматизацію, інтеграцію ERP- і CRM-систем, а також використання аналітичних платформ. Проведений розрахунок показників окупності проекту (NPV, IRR, ROI) свідчить про його фінансову ефективність.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ВИРОБНИЧИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, BANI-СЕРЕДОВИЩЕ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЯ, ЧАСОВИЙ ГОРИЗОНТ, ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО, АВТОМАТИЗАЦІЯ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ОКУПНІСТЬ ПРОЄКТУ

KEY WORDS

PRODUCTION MANAGEMENT, BANI-ENVIRONMENT, EXTERNAL ENVIRONMENT, STRATEGY, TIME HORIZON, LEAN PRODUCTION, AUTOMATION, DIGITAL TECHNOLOGIES, PROJECT PAYBACK

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВАНІ-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Сутність та характеристика виробничого менеджменту	8
1.2. Особливості діяльності підприємств в умовах ВАНІ-світу	15
1.3. Дослідження управлінських технологій та ключових аспектів менеджменту в умовах ВАНІ-світу	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»	30
2.1. Умови та рівень господарювання товариства з обмеженою відповідальністю «УЛЬТРАІМПОРТ»	30
2.2. Оцінка стану організації виробничого менеджменту в умовах діяльності підприємства	40
2.3. Характеристика зовнішнього середовища функціонування ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»	45
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» В УМОВАХ ВАНІ-СЕРЕДОВИЩА	52
3.1. Розробка напрямів управління стратегічними змінами в операційній діяльності підприємства	52
3.2. Впровадження цифрових технологій в систему виробничого менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»	64
Висновки до розділу 3	
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТОК	80

ВСТУП

Актуальність дослідження. У рамках ринкової трансформації позиції та структури власності компаній у різних галузях зазнають значних змін. Розширюються права та обов'язки, компанії набувають економічну самостійність і беруть на себе повну відповідальність за результати своєї діяльності. Перед підприємствами постають нові завдання та цілі, які раніше були чужі керівникам цього рівня.

З початком пандемії почався процес зміни світогляду. Підприємства перейшли від моделі VUCA до концепції BANI. Це призвело до змін у поведінці та потребах людей і поставило компанії перед проблемою адаптації до нової ситуації. Щоб зберегти свої позиції на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність, компанії змушені узгоджувати свою діяльність з потребами сучасного суспільства. Тому вивчення змін у світі, нових концепцій і поведінки споживачів має вирішальне значення для компаній, які хочуть задовольнити потреби клієнтів і залучити нових клієнтів.

Сучасний етап суспільного розвитку характеризується переходом від стабільності до нестійкості, нестабільності та нелінійності. В економіці це виражається в крижкості, непередбачуваності та складності важливих бізнес-процесів. Компанії стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін, і лідери повинні досліджувати нові підходи до управління та змінювати старі моделі управління. Враховуючи мінливість, крижкість та невизначеність, які є основними характеристиками сучасного етапу розвитку, необхідно відмовлятися від застарілих форм господарювання та запроваджувати інноваційні підходи.

Ефективність нашої діяльності залежить від багатьох неконтрольованих факторів, наслідки яких важко передбачити. Це створює великі труднощі для менеджменту, оскільки вижити на ринку можуть лише компанії, які можуть адаптувати свої системи управління до нових викликів. Дуже важливим стає

розуміння сучасної парадигми світу та розробки на її основі ефективних управлінських технологій і рішень.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою у розробці і впровадженні удосконалених методів виробничого менеджменту, які відповідатимуть умовам ВАНІ-середовища. Вирішення цього завдання є критично важливим для підприємств, які прагнуть не лише залишитися на ринку, але й забезпечити довгострокове зростання та конкурентні переваги.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в аналізі сучасних підходів до виробничого менеджменту, ідентифікації ключових проблем в управлінні виробничими процесами ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» та розробці практичних рекомендацій щодо їх удосконалення з урахуванням викликів ВАНІ-середовища.

Згідно вказаної мети **завданнями** роботи виступають:

- визначити сутність виробничого менеджменту;
- дослідити особливості діяльності підприємств та ключових аспектів менеджменту в умовах ВАНІ-світу;
- провести аналіз господарювання та стан організації виробничого менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»;
- дослідити стан зовнішнього середовища функціонування ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»;
- розробити напрямки управління стратегічними змінами в операційній діяльності підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження цифрових технологій в систему виробничого менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ».

Об'єктом дослідження є виробничий менеджмент ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

Предметом дослідження виступають інструменти та методи управління виробничими процесами в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища.

Методи дослідження. У рамках наукового дослідження кваліфікаційної роботи використано наступні методи аналізу: узагальнення, аналізу та синтезу, класифікації, порівняльного аналізу, а також індуктивний та дедуктивний підходи до обробки даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що автором доведено, що часовий горизонт стратегії удосконалення виробничого менеджменту підприємства в умовах VANI-середовища не повинен перевищувати п'яти років, а доцільним є трирічний період з урахуванням змінності зовнішнього середовища. Також прийнятним варіантом є розробка п'ятирічної стратегії з щорічною оцінкою досягнутих проміжних результатів і внесенням коректив. Другий аспект пов'язаний з впровадженням цифрових технологій у виробничий менеджмент, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та оптимізації бізнес-процесів. Основні напрямки включають автоматизацію, інтеграцію ERP- і CRM-систем, а також використання аналітичних платформ.

Практична цінність отриманих результатів. Результати роботи сприятимуть формуванню практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління виробничими процесами на підприємстві та адаптації його діяльності до сучасних викликів ринку.

Апробація результатів роботи. Ключові теоретичні положення та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи були представлені на 12 Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 08-09 листопада 2024 р.).

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох основних розділів з індивідуальними висновками, загальні висновки та список літератури. Дана робота розміщена на 70 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 9 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел включає 53 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВАНІ-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та характеристика виробничого менеджменту

На сучасному етапі розвитку економіки одним із головних завдань є створення механізму управління виробництвом, який забезпечує цілісний і злагоджений підхід до організації виробничих процесів. Такий механізм має сприяти ритмічному випуску продукції, своєчасному задоволенню потреб споживачів і загальному підвищенню ефективності діяльності підприємства. Зарубіжними та вітчизняними економістами розроблено різноманітні підходи, концепції та рекомендації щодо оптимізації виробничих процесів. Водночас у практиці управління часто нехтують принципами виробничої інтеграції, що знижує ефективність діяльності компаній.

Останнім часом все більше уваги приділяється управлінню виробництвом як ефективному інструменту управління операційною діяльністю та важливою конкурентною перевагою компаній. Вивчення організації виробничих процесів розвивалося паралельно зі збільшенням виробництва, ускладненням його структури, поглибленням поділу праці, розвитком спеціалізації і кооперації. Виникнення менеджменту виробництва як наукової дисципліни відбувалося паралельно з розвитком менеджменту в цілому.

Історично управління виробництвом пройшло три основні фази. Перший етап відповідає періоду капіталістичного виробництва, коли виробництво регулювалося переважно стихійними ринковими механізмами. Другий етап пов'язаний з розвитком великого механічного виробництва, де почалося відокремлення управління від капіталу. Третій етап характеризується появою професійних менеджерів, впровадженням технічних засобів управління та посиленням державного регулювання економічних процесів. Як наслідок, на початку XXI століття з'явилися

різноманітні засоби та методи управління, які забезпечують розвиток підприємств в умовах жорсткої конкуренції. Вагомий внесок у проектування виробничого (операційного) менеджменту внесли відомі вчені, ідеї яких актуальні й сьогодні.

Розвиток теорії і практики менеджменту показує, що управління виробництвом не тільки сприяє отриманню прибутку і створенню нової продукції, а й задовольняє життєво важливі потреби суспільства. Тому в науковій літературі активно використовуються терміни «управління виробництвом», «операційний менеджмент» і «управління виробництвом», хоча їх трактування може бути різним.

Управління виробництвом включає комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності товарів на ринку. Ця система включає організацію виробничої та управлінської структур, вибір організаційно-правових форм господарювання, а також організацію збуту та обслуговування товарів на різних етапах їх життєвого циклу.

За Л. Шморганом, виробничий менеджмент – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробничими процесами, спрямованих на підвищення ефективності виробничих процесів і забезпечення зростання прибутку. Це процес управління, спрямований на створення цілісної виробничої системи з оптимальним використанням ресурсів для досягнення необхідного рівня прибутковості.

Водночас В. Козловський визначає виробничий менеджмент (операційний менеджмент) як управління діяльністю, пов'язаною зі створенням товарів і послуг, що досягається шляхом перетворення ресурсів (входів) у кінцеві продукти чи послуги (виходи) [5].

Американські професори Річард Чейз і Ніколас Аквілано трактують операційний менеджмент як управління всіма ресурсами, необхідними організації для виробництва продуктів і надання послуг. Американські дослідники Сег Лі та Марк Шнайдерс висловили подібну думку: «Управління операціями відноситься до

концепцій, методів, процедур і технік, які використовуються для організації та експлуатації операційних систем».

З.П. Румянцева та Н.А. Соломін розглядають управління виробництвом як систему взаємопов'язаних елементів, що включає організацію виробництва, технічне обслуговування, управління виробничою стратегією, операційні програми, матеріальне забезпечення, ціноутворення та витрати на виробництво. Вони підкреслюють необхідність аналізу взаємозв'язків і взаємодії кожного з цих елементів.

Можна зробити висновок, що система управління виробництвом в умовах конкуренції базується на досягненнях теорії і практики управління виробництвом і операційного менеджменту. Для забезпечення ефективного управління підприємствами розроблено наукові основи менеджменту, в яких виділяють умовну та автономну частини, серед яких центральне місце займає виробничий (операційний) менеджмент. Схематично корпоративна система управління представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Загальна схема системи менеджменту організації

Схема демонструє інтегративний підхід до управління підприємством, підкреслюючи важливість взаємозв'язків між ефективними видами менеджменту. Центральним елементом є виробничий менеджмент, який забезпечує основу для реалізації стратегічних цілей і взаємодії з іншими функціональними напрямками.

Цей підхід дозволяє підприємству адаптуватися до сучасних викликів, таких як глобалізація, технологічні зміни та екологічні вимоги. Особливу увагу приділено інноваціям і якості, що є ключовими факторами конкурентоспроможності.

Таким чином, структура цієї системи є логічно побудованою та спрямованою на забезпечення збалансованого розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

Висока якість операційної системи і, отже, конкурентоспроможність продукту можуть бути досягнуті, якщо виконуються такі вимоги:

1. Якість стратегічного менеджменту та маркетингу має відповідати стандартам конкурентоспроможності. Це включає чітке визначення стратегії і тактики розвитку компанії з урахуванням вимог ринку.

2. Якість виробничого процесу (технологія, обладнання, організація виробництва, інші компоненти системи) також має відповідати сучасним вимогам конкурентоспроможності. Цей пункт відображає ефективність управління виробництвом.

Процес створення операційної системи включає кілька важливих етапів: проектування продукту і процесу, визначення виробничих можливостей, локалізацію, формування стратегії і тактики системи, інтеграцію інноваційних рішень для подальшого розвитку.

1. Проектування продукту та процесу. Дизайн продукту орієнтований на задоволення потреб споживачів. Це робиться шляхом аналізу попиту, вивчення продукції конкурентів і внесення змін у технологію виробництва. При виробництві враховуються такі параметри: розміри та форма виробу; вибір матеріалу; співвідношення стандартних і фірмових компонентів; використання модульних елементів; додаткові компоненти для підвищення надійності; елементи безпеки.

Проектування виробничих процесів спрямоване на оптимізацію таких критеріїв, як виробнича потужність, економічна ефективність, продуктивність, надійність, ремонтпридатність, стандартизація, безпека працівників та умови праці. Під час проектування необхідно приймати рішення в наступних напрямках: вибір типу виробничої системи; виготовлення або закупівля компонентів власне; передача окремих завдань субпідрядникам; як обробляти матеріали; ступінь механізації та автоматизації; рівень професіоналізму роботи.

При детальному плануванні використовуються такі засоби, як дорожні карти, технічні креслення, схеми та складальні креслення.

2. Проектування виробничих потужностей. Наступним кроком є розрахунок виробничої потужності, визначення її розташування та проектування виробничого приміщення. Виробнича потужність визначає максимальну пропускну спроможність виробничих одиниць і виробництво продукту чи послуги. Його можна виміряти в натуральних або вартісних одиницях. Для точних розрахунків використовуються різні типи потужностей: розрахункова (потенційна), балансова, регламентована, максимальна, мінімальна та оптимальна.

Ретельне функціональне обґрунтування необхідне для забезпечення ефективної роботи операційної системи та досягнення стратегічних цілей компанії.

Розрахунок виробничої потужності підприємства базується на аналізі стану встановленого обладнання та дотриманні кількох важливих нормативів.

1. Враховуються всі наявні пристрої.
2. Використовуються найбільш ефективні засоби доступності пристрою.
3. Високі технічні стандарти продуктивності.
4. Орієнтація на оптимальний спосіб організації виробництва.
5. Повне завантаження обладнання гарантовано.
6. Будь-які прості з технічних або організаційних причин не враховуватимуться.

Виробнича потужність підприємства визначається по всій номенклатурі продукції, включаючи показники пропускну здатності його основних виробничих цехів, площ і обладнання. Тому обчислення потужності є вирішальним кроком у обґрунтуванні виробничих програм, плануванні обсягів виробництва, підготовці балансів потужностей та оцінці капіталовкладень.

Наступним кроком є вибір місця для підприємства, який здійснюється на основі рекомендованого державою плану, тобто прогнозу розвитку території. Найважливішим документом, що обґрунтовує будівництво, є техніко-економічне обґрунтування (ТЕО), яке визначає доцільність проекту.

При проектуванні враховуються наступні аспекти:

- Оптимізація топології: забезпечення близькості джерел ресурсів і споживачів і оптимізація логістики.

- Організаційно-управлінські фактори: адаптація до внутрішнього та зовнішнього середовища.

- Фінансові: оцінка будівельних та експлуатаційних витрат.

Важливими критеріями відбору є доступ до ресурсів, транспортна логістика, кваліфіковані працівники, інфраструктура та технічна підтримка, а також політична та економічна підтримка з боку держави. Внутрішні обмеження враховують розмір і конфігурацію виробничої площі, можливість переробки відходів і екстремальні режими роботи.

Стратегія виробничої системи зосереджена на розробці політики та планів використання ресурсів для підтримки довгострокової конкурентоспроможності. Це частина стратегічного плану компанії.

Тактичні рішення базуються на забезпеченні стабільності системи і включають: управління запасами; оперативно-виробниче планування; контроль якості продукції; надійність і ремонт обладнання; завдання операційної системи.

Операційна стратегія визначає основні завдання операційної системи, а операційний менеджмент включає плани, бюджети та програми, які сприяють досягненню стратегічних цілей і місії організації. Тому інтеграція стратегічних і тактичних елементів забезпечує ефективне функціонування компаній і конкурентоспроможність на ринку.

Загалом операційну систему можна розглядати як набір із трьох великих взаємопов'язаних підсистем: підсистеми обробки, підсистеми розгортання та підсистеми планування та контролю.

1. Підсистеми обробки відповідають за перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію чи послуги. Він включає в себе технічні процеси для виробництва та управління продуктами в певних кількостях, діапазонах і термінах. На його ефективність впливає тип виробничого циклу (одиничне, послідовне, великосерійне

виробництво) і технологічний цикл (послідовний, паралельний або послідовно-паралельний). Результати діяльності цієї підсистеми можуть бути позитивними (якісна продукція, прибуток, робочі місця) або негативними (витрати, екологічні проблеми, безробіття).

2. Підсистема утиліт виконує допоміжні функції та забезпечує роботу підсистеми обробки. Це ремонтне, енергетичне, транспортне та складське обладнання. Ця підсистема поділяється на три компоненти.

I. Технічна підготовка до виробництва нових продуктів або послуг.

II. Технічне обслуговування виробничих систем.

III. Ресурсне забезпечення виробничого процесу.

3. Підсистема планування та контролю отримує інформацію про стан системи як із внутрішнього (цілі, політика, люди), так і зовнішнього (вимоги, витрати ресурсів, технологічні тренди) середовища. За допомогою цієї інформації ви можете контролювати свій виробничий процес.

На сучасному етапі розвитку економіки необхідно сформулювати четверту підсистему: управління якістю на основі стандартів ISO. За останні 20 років стандарти серії ISO 9000 стали основою для управління якістю в 160 країнах світу. Ними користуються всі компанії, незалежно від сфери діяльності та розміру. Ці стандарти сприяють міжнародній торгівлі та забезпечують споживачів об'єктивною інформацією про якість продукції.

Впроваджуючи сертифікацію ISO, українські компанії отримають багато переваг, зокрема:

- Підвищена довіра споживачів.
- Спрощений вибір товару.
- Зменшення конкуренції з боку несертифікованої продукції.
- Зменшення імпорту аналогічної продукції та підвищення технічного рівня виробництва.

Основним завданням управління виробництвом є вирішення проблем у виробничих підрозділах з метою максимізації їх внеску в загальну ефективність підприємства. Незважаючи на складність виробничої системи, управління нею є істотним елементом в умовах інтеграції України до Європейського економічного простору. Управління виробництвом враховує сучасні досягнення в галузі теорії та практики менеджменту і базується на ефективній трансформації вхідних ресурсів у високоякісну продукцію чи послуги. Це не тільки забезпечує конкурентоспроможність компаній, а й створює умови для сталого розвитку. Такий підхід сприяє балансу між потребами споживачів і можливостями компаній-виробників і формує основу для економічного і технологічного зростання.

1.2. Особливості діяльності підприємств в умовах VANI-світу

Криза, спричинена пандемією Covid-19, стала першою ознакою швидких і незворотних змін у світовому устрої, демонструючи зростаючий темп динамічних трансформацій. Подальші події, такі як повномасштабне вторгнення Росії в Україну, міжнародна ізоляція Росії через введення санкційних пакетів і зміщення геополітичних центрів, підкреслюють нестабільність сучасного світового порядку. Ці явища знаменують перехід до нового типу реальності, який отримав назву VANI.

Термін VANI (крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий) був запропонований професором Каліфорнійського університету Жаме Кассіо в його роботі «Facing the Age of Chaos» («Зустріч з епохою хаосу»). Ця концепція описує світ, у якому не лише відсутня стабільність, але й панує хаос, а результати подій є непередбачуваними та часто несподіваними.

Кожна концепція, яка відображається через певну аббревіатуру (VUCA, VANI тощо), узагальнює ключові особливості суспільства та ситуацій, що виникли у конкретні періоди часу. Ці концепції дозволяють краще зрозуміти зміну глобальних

умов і вплив соціальних, економічних та політичних факторів на розвиток світового устрою.

На рис. 1.2 деталізовано зміст та основні характеристики таких концепцій, що сприяє аналізу переходу від одного етапу до іншого в умовах сучасної глобальної нестабільності.

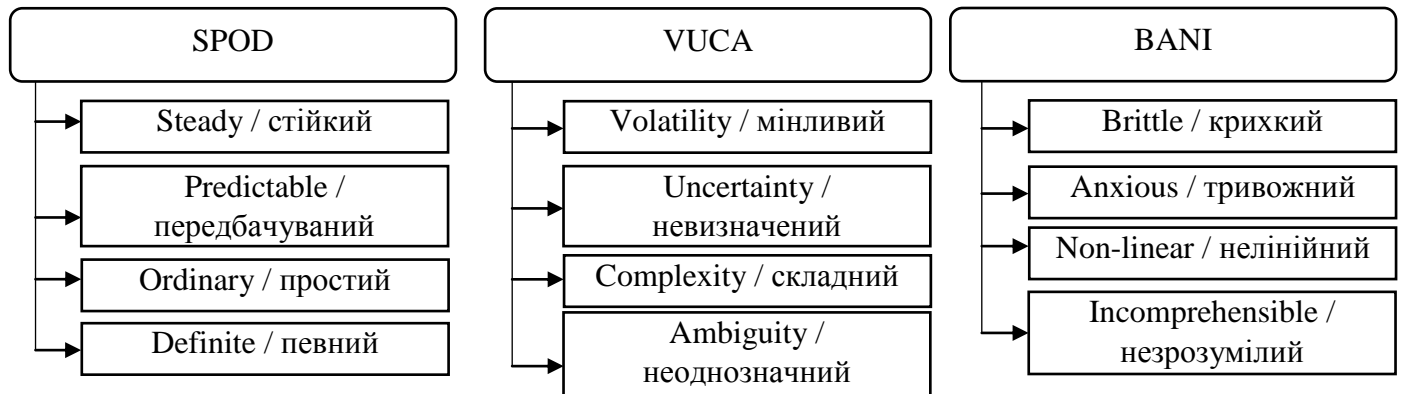


Рис. 1.2. Розшифровка та характеристика акронімів концепцій світу

Ця схема відображає еволюцію концепцій світового устрою, кожна з яких характеризує різні періоди розвитку суспільства та глобальних умов, що впливають на управління, економіку та соціальні процеси.

Акронім BANI утворений від чотирьох ключових понять, що описують сучасний світ:

1. Brittle (крихкість, ламкість). Крихкість характеризується здатністю систем, структур або навіть держав раптово руйнуватися. Жаме Кассіо зазначає, що крихкість – це ілюзорна міцність, коли те, що виглядає стабільним і надійним, може зруйнуватися без будь-яких очевидних ознак перед кризою.

2. Anxious (занепокоєння, тривога). Тривога породжує почуття безпорадності та страху, де кожен вибір здається неправильним і потенційно небезпечним. У тривожному світі люди постійно очікують на негативні події та новини, що посилює загальний стан пасивності й байдужості. Соціальні мережі та

ЗМІ значно впливають на формування тривожності, концентруючись переважно на негативі.

3. **Nonlinear** (нелінійність). У нелінійному світі наслідки рішень можуть бути непропорційними: незначні дії можуть мати руйнівні наслідки, тоді як масштабні зусилля іноді не призводять до очікуваних результатів. Причинно-наслідкові зв'язки стають розмитими та непередбачуваними.

4. **Incomprehensible** (незрозумілість, незбагненність). У світі, де все відбувається дуже швидко, люди стикаються з подіями та рішеннями, які здаються нелогічними або абсурдними. Швидкість змін та обсяги інформації унеможливають повне розуміння ситуацій. Жаме Кассіо зазначає, що люди стають свідками рішень, які або мають дуже давнє коріння, або є надто складними для розуміння.

У таблиці 1.1 будуть наведені детальні характеристики VANI-світу та концепції взаємодії в умовах, які він формує.

Сучасна турбулентність у світі змушує підприємства змінювати стратегії, переглядати підходи до діяльності та шукати нові шляхи розвитку. Постійне оновлення та вдосконалення стають життєво важливими умовами для збереження конкурентоспроможності. Інакше інтерес споживачів до продукту може швидко зникнути, особливо в умовах високої конкуренції. Якщо раніше успіх залежав від проривної ідеї та доступу до фінансових ресурсів, то сьогодні на перший план виходить швидкість реалізації проєктів. Мінливість ринкових умов посилює турбулентність бізнес-середовища, змушуючи підприємства впроваджувати нестандартні рішення та шукати нові можливості для вдосконалення своєї діяльності.

Таблиця 1.1

Основні характеристики VANI-світу та концепції взаємодії

Характеристики	Концепція взаємодії
----------------	---------------------

В - brittle (крихкий) - усі наші звичні способи та методи можуть розвалитися в будь-який момент. Ніхто не захищений, немає надійної опори і найменша дрібниця може порушити існуючий порядок.	В - build up (відбудовувати) - вміння відбудовувати, перебудовувати та завершувати.
А - anxious (тривожний) - у тривожному світі всі перебувають у стані страху. Ви не знаєте, де ви будете завтра, що станеться негайно або які можливості ви втратите.	А - attentiveness (уважність) - уважність до сьогодення, до себе та до оточення, розвиток емоційного інтелекту.
N - nonlinear (нелінійний) - неможливо встановити чіткий зв'язок між причиною та наслідком. Певні події можуть несподівано вплинути на майбутні цілі. Для досягнення результату потрібні різноспрямовані дії.	N - non-dogmatic (відсутність догматизму) - важливість критичного мислення.
I - incomprehensible (незрозумілий) - бракує знань і даних, а рішення приймаються на основі почуттів. Неможливо скласти чітку картину того, що відбувається.	I - intuitive (інтуїція) - важливість інтуїтивне схоплювання на протигагу аналітичного мислення.

У сучасному світі ризиковані й нестандартні підходи можуть стати основою для досягнення значних результатів. Методи, які працювали в епоху стабільності (SPOD), стають менш ефективними в умовах VUCA і зовсім нежиттєздатними в епоху BANI. Значне розширення ринкових пропозицій зробило споживачів більш вимогливими та розбірливими. Тепер недостатньо просто запропонувати якісний продукт – необхідно продемонструвати його унікальність і особливість. Ця риса, характерна для VUCA-світу, залишається актуальною і в BANI-світі.

Лише ті підприємці, які готові приймати складні рішення, долати невдачі та тривогу, характерну для BANI-світу, мають шанс на успіх. Така поведінка вимагає вміння критично оцінювати зовнішні можливості й ризики, а також власні дії.

Геополітичні, економічні та соціальні зміни, які спостерігаються сьогодні, створюють нову реальність із властивими їй характеристиками BANI. Ця реальність включає не лише глобальні геополітичні та технологічні ризики, але й специфічні умови для ведення бізнесу.

Одним із головних чинників, що зумовлює зростання складності, невизначеності та прискорення змін у сучасному світі, є інформаційна революція та розвиток цифрового суспільства. Інформаційні технології не лише впливають на обробку даних, а й змінюють технологічні процеси, бізнес-моделі, стиль життя

людей та систему цінностей суспільства. Формування інформаційного суспільства розпочалося наприкінці ХХ століття з розвитком комп'ютерних технологій, які відкрили нові можливості для обробки та використання інформації. Наступним етапом стало поширення мобільних комунікаційних пристроїв.

Сьогодні ми є свідками швидкої трансформації технологій у нову цифрову культуру. Темпи цих змін значно зросли: якщо радіо досягло аудиторії у 50 мільйонів слухачів за 40 років, телебачення – за 13 років, то Інтернету вистачило лише 4 роки [21]. Ця швидкість змін вимагає від підприємств і суспільства адаптації до нових умов і активного використання цифрових інструментів для свого розвитку.

Сучасні процеси цифровізації сприяли формуванню інформаційно-мережевої економіки, яка об'єднує кілька ключових складових:

- Інформаційну економіку, основним ресурсом якої є інформація, що використовується для створення програмних продуктів.
- Інтернет-економіку, де інформаційні технології забезпечують виконання певних видів діяльності через Інтернет.
- «Хмарну економіку» (cloud economy), яка передбачає мережевий доступ до інформаційних ресурсів, що зберігаються та накопичуються дистанційно.
- Віртуальну економіку, основним простором якої є цифрова віртуальна реальність.
- «Розумну економіку» (smart economy), яка базується на новітніх технологіях і забезпечує функціонування «розумного дому», «розумного міста», електронного уряду тощо.

Тотальна цифровізація і формування цифрової інформаційної екосистеми суттєво змінюють умови ведення бізнесу. Масова інформатизація суспільства вимагає від підприємств враховувати індивідуальні запити споживачів, персоналізувати продукти і приділяти особливу увагу споживчим уподобанням. Соціальні мережі, що охоплюють величезну аудиторію, вимагають швидкої реакції бізнесу на зміни уподобань клієнтів. У сучасних умовах клієнт стає центром усіх

бізнес-процесів, а це вимагає тісної взаємодії з ним на всіх етапах створення та реалізації продукту.

Сучасна цифрова культура інтегрується у бізнес, що вимагає не лише виробництва високотехнологічних продуктів, але й включення їх до інформаційної інфраструктури. Це сприяє розвитку Інтернету речей, що охоплює всі аспекти побуту людини. Товари стають частиною інтегрованої екосистеми, де всі пристрої та сервіси повинні взаємодіяти між собою.

BANI-світ формує нові виклики для бізнесу, який змушений працювати в умовах крижкості, нелінійності та непередбачуваності. Окрім технологічних змін, бізнес також має враховувати психологічні потреби працівників, які вимагають більшої гнучкості, творчого підходу до роботи, індивідуального графіка та можливостей для розвитку. Пандемія зробила дистанційну роботу повсякденною практикою, що в свою чергу посилює глобальну конкуренцію за таланти, адже працівники можуть працювати для компаній з будь-якої країни.

Конкурентоспроможність підприємств у BANI-світі значною мірою залежить від здатності ефективно організовувати внутрішнє середовище та використовувати переваги колаборації. Використання цифрових платформ і глобальної логістики відкриває безліч можливостей: підприємці можуть продавати свої продукти в будь-якій точці світу, де є доступ до Інтернету. Це створює значний потенціал навіть для невеликих компаній, які можуть стати серйозними конкурентами великим корпораціям.

Найуспішнішими у цьому контексті є підприємства, які активно впроваджують і використовують цифрові платформи, забезпечуючи доступність своєї продукції на глобальному ринку.

Для того щоб інтегруватися в сучасну реальність, підприємцям необхідно володіти навичкою дизайн-мислення. Ця ключова компетенція стає незамінною для реалізації стратегій у BANI-світі. Дизайн-мислення – це ефективний спосіб вирішення складних і слабо структурованих завдань, які часто виникають у новій

реальності. Його головними особливостями є клієнтоорієнтованість та антропоцентричність, що є критично важливими в умовах невизначеності та нелінійності. Основна мета – співпраця з клієнтом через емпатію, що передбачає здатність зрозуміти його потреби, поставити себе на його місце та врахувати його інтереси [19].

Реалії BANI-світу вимагають переосмислення підходів до менеджменту. У світі, де домінують крихкість, тривожність, нелінійність та незрозумілість, необхідно впроваджувати цінності та принципи, що відповідають сучасним викликам. До основних із них належать:

- Пріоритет особистості: цінування кожного співробітника та ефективна взаємодія з ним стають ключовими завданнями менеджменту.
- Частіший перегляд стратегій: необхідно використовувати широкий спектр альтернативних підходів до вирішення проблем і враховувати різні варіанти розвитку подій.
- Залученість персоналу: співробітники мають брати участь у процесах виявлення ризиків і можливостей, оскільки в умовах нелінійності вони можуть виникати в різних аспектах діяльності.
- Прозорість інформації: забезпечення відкритості в управлінні та використання ефективних каналів комунікації для зниження тривожності серед працівників.
- Мотивація та контроль: ці функції набувають особливого значення для підтримання ефективності в умовах тривожного середовища.
- Цифрова грамотність: підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу є обов'язковою умовою для успішного функціонування в інформаційно-мережевій економіці.
- Гнучкість і адаптивність: регулярний перегляд цілей та оновлення завдань сприяють адаптації до мінливого середовища.

На виклики VANI-світу ще не розроблені чіткі структуровані відповіді, однак вже зрозумілі їхні загальні контури.

– Крихкість можна подолати за допомогою стійкості або навіть антикрихкості. Як зазначає Насім Талеб у своїй книзі «Антикрихкість: Як отримати вигоду з хаосу», те, що здатне швидко відновлюватися після руйнувань, має значні шанси на успіх у сучасному світі [13].

– Тривожності та невизначеності протистоять уважність до нових можливостей, готовність приймати ризики, а також здатність гнучко адаптуватися до викликів.

– Нелінійність вимагає вміння розпізнавати складні залежності й враховувати їх у процесах прийняття рішень.

– Незрозумілість долається швидкими рішеннями, експериментальним підходом і тестуванням гіпотез, а також чіткою вмотивованістю до досягнення цілей.

Щоб успішно функціонувати в умовах VANI-світу, підприємствам слід протиставити викликам свій потенціал, спираючись на стійкість, гнучкість, адаптивність, інтуїцію, емпатію та емоційний інтелект. Ці якості стають вирішальними у формуванні успішних стратегій і взаємодії з клієнтами та співробітниками.

1.3. Дослідження управлінських технологій та ключових аспектів менеджменту в умовах VANI-світу

Управління, як і будь-яка інша сфера людської діяльності, зазнає змін під впливом еволюційного соціально-економічного розвитку суспільства. Воно трансформується, набуваючи нових рис, які найкраще відповідають сучасним умовам функціонування підприємств. Зміна основних елементів управлінського процесу відбувається у тісному зв'язку з радикальними змінами зовнішнього середовища та формуванням нових реалій ведення діяльності. Сучасне суспільство

розвивається в умовах зростаючих глобальних загроз, небезпек і підвищеної ризикогенності.

BANI-світ, який змінив VUCA-світ, приніс із собою нові, незвичні виклики для бізнесу. Цей світ характеризується складністю, хаотичністю та відсутністю чіткої структури. Трансформаційні процеси в ньому відбуваються хаотично під впливом глобальних змін, технології розвиваються надшвидкими темпами, широко застосовуються предиктивна аналітика та досягнення штучного інтелекту, який перебуває на критичному етапі своєї еволюції.

Щоб вижити в умовах BANI-світу, підприємствам необхідно швидко адаптуватися, переорієнтовуватися, бути гнучкими та здатними до антикрихкості, мислити нелінійно, а також розвивати емоційні якості, такі як емпатія та емоційний інтелект. В Додатку А зображені можливі реакції керівників підприємств на виклики BANI-світу, які потребують реалізації у вигляді конкретних дій і нових підходів до управління. Турбулентність навколишнього середовища змушує суб'єкти господарювання змінювати моделі поведінки, трансформувати підходи до організації управлінської діяльності та шукати нестандартні шляхи підвищення ефективності. Таким чином, сучасний менеджмент стикається з низкою викликів, які вимагають оперативного реагування, впровадження нових управлінських технологій та нестандартних рішень. У нових реаліях швидкість змін настільки велика, що навіть найретельніше продумані стратегії можуть втрачати свою актуальність. Горизонти планування скорочуються, час на прийняття рішень значно зменшується, а управлінські процедури стають дедалі простішими.

У сучасних умовах особливого значення набувають такі аспекти:

- трансформація бізнес-процесів для подолання стресу в умовах незрозумілості та обмеженого часу на прийняття управлінських рішень;
- впровадження нових методів збору, обробки й аналізу інформації, необхідної для прийняття рішень;
- скорочення часового горизонту планування;

- вдосконалення систем мотивації та контролю для зниження тривожності серед співробітників;
- створення умов для навчання та перекваліфікації персоналу;
- пошук і практичне застосування ефективних інструментів управління ризиками та змінами.

Основу сучасного менеджменту повинні складати такі ключові принципи:

- головною цінністю підприємства є його працівники;
- регулярний перегляд стратегічних орієнтирів, розробка та оцінка широкого спектра альтернатив для вирішення проблемних ситуацій, моделювання різних сценаріїв і підготовка до можливих реакцій;
- активна участь співробітників у процесах виявлення ризиків і можливостей розвитку, адже в умовах нелінійності ці фактори можуть виникати в різних аспектах діяльності;
- забезпечення інформаційної прозорості в управлінні, застосування ефективних каналів комунікації для зниження тривожності та запобігання негативним настроям серед персоналу;
- акцент на функціях мотивації та контролю;
- підвищення рівня цифрової та інформаційної компетентності працівників;
- постійний перегляд цілей і завдань, запровадження гнучких управлінських підходів.

Сучасна парадигма менеджменту повинна базуватися на системно-ситуативному підході до управління та майстерності менеджера.

Нова реальність, характерна для VANI-світу, потребує оновлених підходів до управління, включаючи впровадження відповідального лідерства. Таке лідерство передбачає трансформацію цілей діяльності та розвитку підприємства в особисті пріоритети кожного співробітника.

Відповідальні лідери здатні забезпечувати сталий розвиток підприємств через організацію роботи в командах, побудованих на взаємодовірі та повазі. Вони

сприяють досягненню балансу між особистими інтересами працівників, потребами підприємства й очікуваннями стейкхолдерів.

Основні принципи ефективної роботи сучасного менеджера в умовах VANI-світу, на нашу думку, мають включати:

- Гнучкість і адаптивність: здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища в реальному часі та досягати поставлених цілей з оптимальними витратами.

- Інноваційність: відкритість до нових ідей, пошук можливостей і готовність впроваджувати сучасні методи та технології у виробничі та управлінські процеси.

- Ризикоорієнтованість: врахування ризиків у діяльності підприємства, оперативне реагування на загрози й виклики.

- Динамічність: швидка узгодженість цілей та інтересів стейкхолдерів підприємства.

- Економічність: досягнення цілей із мінімальними витратами.

- Комплексність: інтегративний підхід до управління всіма процесами на підприємстві.

- Стресостійкість: здатність справлятися зі стресовими ситуаціями без шкоди для себе та співробітників.

- Безперервний саморозвиток: розуміння власних сильних і слабких сторін, подолання поведінкових стереотипів і зовнішніх бар'єрів.

- Турбота про суспільство та екологію: врахування соціальних інтересів і захист навколишнього середовища.

- Неупередженість мислення: здатність до об'єктивного аналізу й прийняття рішень.

Серед інструментів, які успішно зарекомендували себе у VUCA-середовищі та можуть ефективно працювати у VANI-світі, виділяються Agile-підхід, дизайн-мислення та ціннісний підхід.

Agile-менеджмент спрямований на гнучкість і адаптацію до змін завдяки інтерактивній взаємодії між клієнтом і командою, яка виконує замовлення. Це дозволяє клієнту вносити корективи в замовлення на будь-якому етапі його виконання [27]. Інтерактивне спілкування сприяє швидкому та ефективному зворотному зв'язку як усередині організації, так і із зовнішнім середовищем, що допомагає знижувати витрати та мінімізувати ризики.

Основні цінності Agile-підходу: люди та співпраця важливіші за процеси й інструменти; працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; співпраця із замовником важливіша за формальні умови контракту; готовність до змін важливіша за слідування початковому плану [18].

У рамках Agile широко застосовується технологія Scrum, яка дозволяє ефективно поєднувати час і ресурси персоналу, формуючи крос-функціональні команди. Ці команди самостійно досягають бізнес-цілей і виконують завдання у найкоротші терміни. Scrum забезпечує ітеративний підхід до планування та реалізації проєктів, що дозволяє швидко реагувати на зміни вимог замовників і адаптувати продукт до їхніх потреб.

Дизайн-мислення орієнтоване на вирішення складних і слабо структурованих завдань, створення продуктів і послуг, які відповідають реальним потребам клієнтів. Воно дозволяє інтегрувати інноваційні рішення у виробничі процеси, враховуючи людські цінності та потреби. Дизайн-мислення є ефективним інструментом для прийняття клієнтоорієнтованих управлінських рішень та вирішення складних, слабо структурованих проблем, які характерні для реалій BANI-світу. Ця методика ґрунтується на застосуванні прийомів, що сприяють емпатії та розумінню того, як проблему сприймають стейкхолдери. Дизайн-мислення дозволяє ухвалювати управлінські рішення, базуючись на інтуїції, творчості та уяві, а не лише на раціональній логіці [9].

Ціннісний підхід фокусується на створенні цінності для клієнтів і стейкхолдерів забезпечує довгострокову стійкість підприємства, орієнтацію на

якісну взаємодію з клієнтами та досягнення стратегічних цілей. Ціннісний підхід до управління передбачає врахування індивідуальної системи цінностей кожного працівника для глибшого залучення до реалізації корпоративних цілей. Цей підхід сприяє інтеграції підприємства в суспільство шляхом впровадження ієрархії ціннісних пріоритетів. Він також передбачає, що керівники стають частиною колективу, працюють над формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату та знижують рівень напруги серед працівників.

Ефективне використання цих інструментів дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах BANI-світу.

Сьогодні особливо актуальними є технології управління, орієнтовані на вибір стратегічних позицій, ранжування завдань на основі слабких сигналів, формування рішень у непередбачуваних умовах, а також використання форсайт-технологій для прогнозування науково-технічного прогресу.

Зміни в умовах діяльності потребують від сучасних менеджерів володіння не лише традиційними «hard skills» та «soft skills», але й «meta skills» - навичками, що сприяють швидшому навчанню, створенню нових корисних компетенцій і розвитку наявних здібностей. Основні з них включають: усвідомленість; критичне мислення; проактивність; адаптивність; емоційну стійкість; соціальний інтелект.

Ці навички дозволяють менеджерам ефективно реагувати на мінливість ситуацій, справлятися з викликами та забезпечувати стійкість бізнес-процесів.

Необхідні якості сучасного менеджера: адаптивність; критичне та креативне мислення; емпатія; високий рівень емоційного та соціального інтелекту; креативність; уміння будувати горизонтальні зв'язки зі співробітниками; здатність ухвалювати обґрунтовані рішення за умов обмеженої інформації.

Ці якості допомагають згладжувати турбулентність зовнішнього середовища, підтримувати стабільність бізнес-процесів і відкривати нові можливості для розвитку.

Незважаючи на необхідність кардинальних змін у підходах до управління, актуальними залишаються впровадження цифрових технологій, стейкхолдерський підхід до ухвалення рішень, дбайливе ставлення до природи та посилення соціальної відповідальності.

Формування нової управлінської парадигми відбувається на тлі глобальних загроз і зростання ризиків. Для того щоб успішно функціонувати в умовах VANI-світу, сучасному менеджеру необхідно швидко адаптуватися, бути гнучким, мислити нестандартно, розвивати емоційні компетенції, включаючи емпатію, а також емоційний і соціальний інтелект.

Висновки до розділу 1

1. Виробничий менеджмент є важливим елементом усієї системи управління підприємством, спрямованої на ефективну організацію та координацію виробничих процесів. Його основна мета – забезпечення конкурентоспроможності продукції та оптимальне використання ресурсів. Основними завданнями управління виробництвом є планування, організація, контроль і вдосконалення виробничих процесів. Це включає не лише технічне обслуговування та інновації, а й питання управління матеріально-технічними, фінансовими та людськими ресурсами. У сучасних умовах управління виробництвом вимагає інтеграції сучасних технологій і методів управління для адаптації до мінливого ринкового середовища.

2. Світ VANI характеризується крихкістю, невизначеністю, нелінійністю та незрозумілістю, які мають значний вплив на виробничу діяльність. У таких ситуаціях традиційні моделі управління втрачають свою ефективність, і компанії змушені приймати гнучкі та адаптивні стратегії. Діяльність виробничого підприємства в умовах VANI-середовища характеризується такими особливостями: необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища; зменшення часу планування та спрощення процесу прийняття рішень; зростання ролі інноваційних

технологій та цифровізації бізнес-процесів; встановлення нового підходу до управління ризиками та забезпечення стабільності системи. Компанії повинні зосередитися на розвитку антикрихкості, емпатії, емоційного інтелекту та соціальної відповідальності, що дозволить їм ефективно реагувати на виклики та знаходити нові можливості для розвитку.

3. Інноваційні технології управління, які забезпечують гнучкість, адаптивність і швидкість прийняття рішень, особливо важливі в світі VANI. Найефективнішими виявилися наступні підходи: Agile підхід - забезпечує інтерактивну адаптацію до змін і ефективну комунікацію між командами та клієнтами; дизайн-мислення допомагає вирішувати складні та недосконало структуровані проблеми за допомогою емпатії, креативності та інтуїтивного підходу; ціннісний підхід фокусується на інтеграції особистих цінностей співробітників і корпоративних цілей, створенні сприятливого соціально-психологічного середовища і зміцненні довіри.

Важливими аспектами менеджменту в світі VANI є адаптивність, критичне та творче мислення, емпатія та розвиток високого рівня емоційного та соціального інтелекту. Ці навички дозволяють пом'якшувати турбулентність у зовнішньому середовищі, забезпечувати стабільність бізнес-процесів і знаходити нові можливості для зростання. Таким чином, сучасний менеджмент у світі VANI вимагає значних змін, включаючи ретельний перегляд підходів до управління, впровадження цифрових технологій і розвиток відповідального лідерства. Ці зміни є основою для досягнення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

2.1. Умови та рівень господарювання товариства з обмеженою відповідальністю «УЛЬТРАІМПОРТ»

ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» зареєстроване 7 вересня 2020 року в місті Дніпро за адресою: вулиця Калинова, будинок 68. Керівником підприємства є Альона Сергіївна Полях, а розмір статутного капіталу становить 100 000 гривень.

Основними видами діяльності компанії є: торгівля промисловими товарами і будівельними матеріалами; інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення; консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Станом на 5 вересня 2024 року, ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» має статус «зареєстровано» і не перебуває в процесі припинення діяльності. Загалом, ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» є відносно новим підприємством, яке спеціалізується на продажі промислових товарів, наданні допоміжних фінансових послуг та консалтингу в сфері комерційної діяльності (рис. 2.1).

ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» активно працює з інформаційними платформами, що підтримують моніторинг ринкових тенденцій та аналіз конкурентного середовища. Компанія використовує сучасні інформаційні системи та бази даних для забезпечення ефективного управління. Розвинена система комунікацій дозволяє оперативно обмінюватися даними між співробітниками та взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Структура управління підприємством забезпечує ефективну координацію всіх підрозділів, зокрема фінансового, адміністративного та консалтингового.

Організаційна культура орієнтована на інноваційність, клієнтоорієнтованість та гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

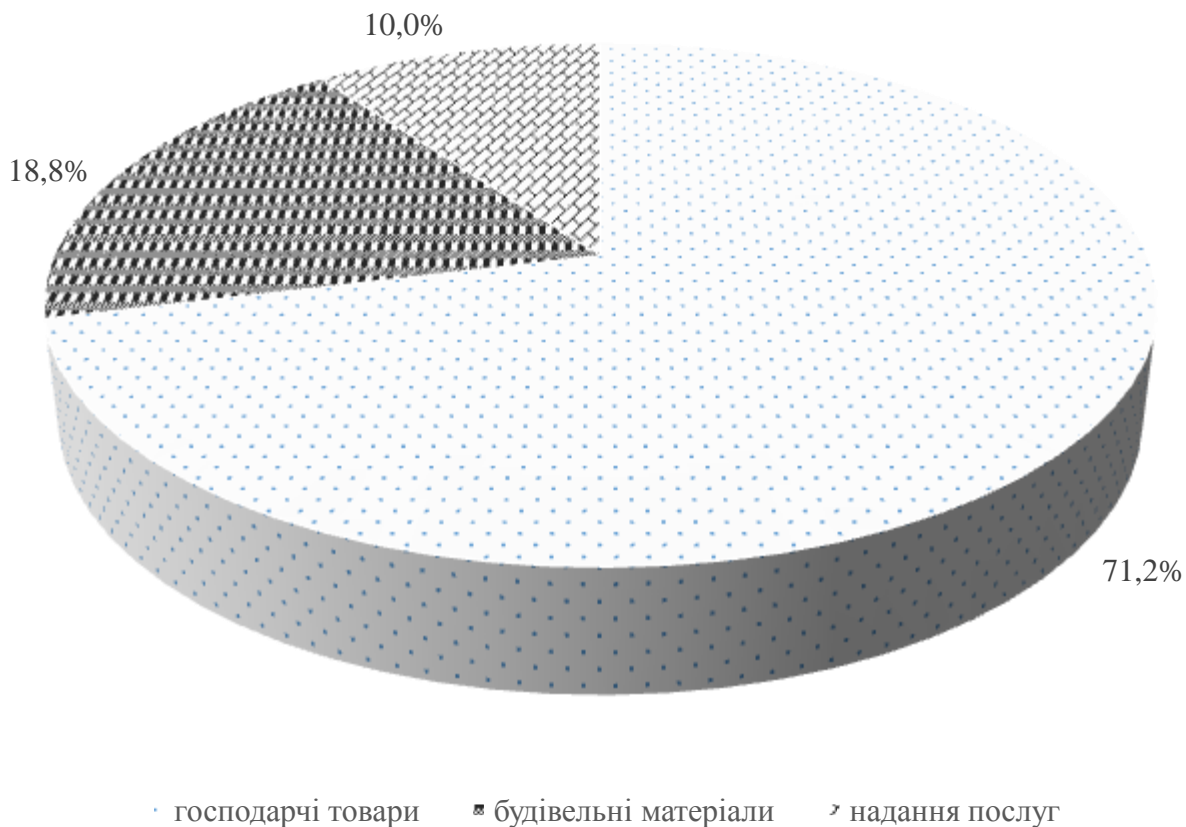


Рис. 2.1. Структура товарного пропонування ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» в 2023 році

Графік ілюструє розподіл товарного асортименту підприємства на три основні категорії: господарчі товари, будівельні матеріали та надання послуг. Розглянемо кожен компонент детальніше:

Категорія «Господарчі товари» (71,2%) займає домінуюче місце у структурі товарного пропонування підприємства. Значна частка вказує на високу залежність діяльності ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» від продажу господарчих товарів. Це може бути пов'язано з великим попитом на такі товари, а також стійкою клієнтською базою. Важливо забезпечити стабільну якість і конкурентоспроможні ціни для підтримання цієї частки ринку.

Категорія «Будівельні матеріали» (18,8%) займає друге місце в товарній структурі. Частка будівельних матеріалів свідчить про активність підприємства на ринку будівельних товарів, що, можливо, пов'язано зі збільшенням попиту на будівництво та ремонтні роботи. Для збільшення частки цієї категорії компанії слід розширити асортимент та інвестувати в маркетингові кампанії.

Надання послуг становить найменшу частку (10,0%) у структурі товарного пропонування. Це може свідчити про те, що послуги є другорядним напрямком діяльності підприємства або що їх розвиток потребує більше уваги. Потенційно, ця категорія може бути розширена, якщо підприємство зосередиться на інноваційних та затребуваних послугах для клієнтів.

Отже, ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» орієнтується переважно на продаж господарчих товарів, які є основним джерелом доходу. Будівельні матеріали формують значну частку товарного пропонування, що свідчить про перспективність цієї категорії. Надання послуг поки що займає найменшу частку, але може стати важливим напрямком розвитку, особливо у поєднанні з основними категоріями товарів.

Рекомендуємо провести диверсифікацію асортименту. Зокрема, розширити перелік будівельних матеріалів, орієнтуючись на поточні ринкові тренди. Додати до асортименту спеціалізовані господарчі товари з високою маржинальністю. Розглянути можливість надання додаткових послуг, таких як доставка, консультації або монтаж товарів, щоб підвищити їхню частку у структурі доходів. Активніше просувати будівельні матеріали та послуги через онлайн-канали для збільшення продажів у цих категоріях. Підтримувати конкурентоспроможність основного сегмента через акції, програми лояльності та покращення обслуговування клієнтів.

ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» має значний потенціал для зміцнення своєї ринкової позиції, якщо зосередиться на диверсифікації товарного портфеля та активному розвитку послуг.

Ресурсне забезпечення ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ», м. Дніпро, включає кілька ключових складових, які є основою для ефективного функціонування підприємства.

Статутний капітал підприємства становить 100 000 гривень, що створює базу для початкової фінансової діяльності. Основними джерелами фінансування є власні кошти підприємства, залучені інвестиції та можливе використання кредитних ліній для реалізації стратегічних завдань. Фінансові ресурси спрямовуються на операційну діяльність, розвиток інфраструктури та впровадження інноваційних рішень.

Основні матеріально-технічні ресурси підприємства включають офісне обладнання, технічні засоби зв'язку, комп'ютерну техніку та програмне забезпечення. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності роботи. ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» активно впроваджує цифрові рішення для автоматизації процесів та покращення якості обслуговування клієнтів. В табл. 2.1 наведені показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів.

Таблиця 2.1

**Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів
ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»**

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	32,93	34,02	35,38	2,45	7,44
Вартість залишків оборотних засобів, млн. грн.	31,52	38,18	46,02	14,50	45,99
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу	1431,91	1619,76	2211,47	779,56	54,44
Фондовіддача на 100 грн основних засобів, грн./грн.	172,75	164,05	169,12	-3,62	-2,10
Фондомісткість 100 грн валового доходу, грн./грн.	57,89	60,96	59,13	1,24	2,14
Оборотність оборотних засобів, коеф.	1,80	1,46	1,30	-0,5	-27,95
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	202	250	281	78	38,79
Норма прибутку, %	20,12	16,32	17,84	-2,29 в.п.	x

Середньорічна вартість основних засобів за період 2021–2023 років зросла на 2,45 млн грн (7,44%), що зумовлено додатковими витратами на поступове оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства. Вартість залишків оборотних засобів суттєво збільшилася на 14,50 млн грн (45,99%). Це демонструє накопичення запасів та збільшення обсягу оборотного капіталу, що впливає на ліквідність.

Фондозброєність одного працівника значно зросла на 779,56 тис. грн/особу (54,44%), що свідчить про підвищення забезпеченості персоналу основними засобами. Це позитивно впливає на ефективність праці. Фондовіддача основних засобів знизилася на 2,10% до рівня 169,12 грн на 100 грн основних засобів. Це свідчить про зниження ефективності використання основних засобів.

Оборотність оборотних засобів зменшилася на 0,5 оборти (27,95%), а тривалість одного обороту збільшилася на 78 днів (38,79%). Це демонструє уповільнення використання оборотних засобів вказує на проблеми з управлінням запасами та розрахунками з дебіторами.

Норма доходу скоротилася на 2,29 в.п. порівняно з 2021 роком, що може бути результатом зростання витрат та зниженням рентабельності основної діяльності.

З метою підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів доцільно впровадити заходи для підвищення фондовіддачі, такі як автоматизація виробничих процесів або ефективніше використання обладнання; регулярно аналізувати та оновлювати основні засоби для забезпечення їх відповідності сучасним технологічним вимогам.

Здійснювати більш ефективне управління запасами шляхом запровадження системи автоматизованого контролю залишків. Удосконалити процес роботи з дебіторами для скорочення строків погашення заборгованості. Оптимізувати тривалість одного обороту оборотних засобів через запровадження системного аналізу їх використання та ефективності управління.

Загалом підприємство необхідно орієнтуватися на підвищення ефективності використання наявних ресурсів, вдосконалення управлінських процесів та пошук шляхів зростання прибутковості.

Успіх діяльності компанії забезпечується висококваліфікованими працівниками, які мають досвід у сферах фінансових послуг та консалтингу. Організація приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації персоналу через навчання, тренінги та участь у спеціалізованих заходах. Ключовими принципами роботи з персоналом є мотивація, залученість та створення сприятливих умов праці. В табл. 2.2 наведені основні показники рівня використання робочої сили на підприємстві.

Таблиця 2.2

Показники рівня використання трудових ресурсів ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Кількість працівників, осіб	23	21	16	-7	-30,43
Загальні витрати праці, тис. люд.-год.	39,7	36,5	35,1	-4,5	-11,37
Загальні витрати на оплату праці, млн. грн.	3,36	3,78	3,75	0,4	11,73
Отримано валового доходу в розрахунку на:					
одного працюючого, тис. грн.	2473,57	2657,24	3740,13	1266,56	51,20
1 годину робочого часу, грн.	1434,85	1530,08	1702,96	268,10	18,69
Отримано прибутку в розрахунку на:					
одного працюючого, тис. грн.	281,96	280,57	453,69	171,73	60,91
1 годину робочого часу, грн.	163,56	161,56	206,57	43,02	26,30
Середньомісячний рівень зарплати 1 працюючого, тис. грн.	12,16	14,99	19,53	7,37	60,62
Середньогодинний рівень зарплати 1 працюючого, грн.	84,63	103,59	106,70	22,07	26,07

Кількість працівників у ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» протягом 2021–2023 років скоротилася на 7 осіб (30,43%), що пов'язано з міграцією населення в безпечні місця проживання. Загальні витрати праці зменшилися на 4,5 тис. люд.-год. (11,37%), проте це не призвело до зниження економічної ефективності. Фонд оплати праці збільшився на 0,4 млн грн (11,73%), незважаючи на зменшення чисельності

працівників. Це свідчить про підвищення рівня оплати праці. Середньомісячна зарплата одного працівника зросла на 7,37 тис. грн (60,62%), що демонструє покращення умов оплати праці. Середній рівень оплати відпрацьованого часу підвищився на 22,07 грн (26,07%).

Валовий дохід на одного працівника зріс на 1266,56 тис. грн (51,20%), що свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Валовий дохід на 1 годину робочого часу збільшився на 268,10 грн (18,69%).

Загалом по підприємству спостерігається підвищення ефективності праці не зважаючи на скорочення чисельності працівників, підприємство значно підвищило продуктивність та прибутковість праці. Це свідчить про ефективну оптимізацію трудових ресурсів та їх раціональне використання. Підвищення середнього місячного та середньогодинного рівня зарплати вказує на підвищення соціальних стандартів підприємства, що позитивно впливає на мотивацію персоналу. Підвищення показників валового доходу та прибутку в розрахунку на одного працівника і на 1 годину робочого часу про ефективну організацію праці й оптимізацію бізнес-процесів.

З метою збереження високої продуктивності необхідно підтримувати існуючий рівень продуктивності праці через навчання персоналу та впровадження технологій, що підвищують ефективність роботи. Забезпечити баланс між чисельністю працівників і обсягом виконаних робіт, уникаючи надзвичайного скорочення, яке може вплинути на стабільність діяльності.

Розробити систему додаткових стимулів для персоналу, зокрема бонусні програми, пов'язані з досягненням індивідуальних і колективних цілей. Провести регулярний моніторинг витрат на оплату праці для забезпечення їх оптимального рівня з економічними результатами підприємства.

Ресурсне забезпечення ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» сприяє ефективному виконанню стратегічних і тактичних завдань підприємства. Завдяки комплексному підходу до управління фінансовими, матеріально-технічними, трудовими,

інформаційними та організаційними ресурсами компанія здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

В табл. 2.3 представлені показники ефективності діяльності ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ».

Таблиця 2.3

Загальні показники ефективності діяльності ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Сума валового доходу, млн. грн.	56,89	55,80	59,84	2,95	5,19
Поточні витрати виробництва, млн. грн.	50,41	49,91	52,58	2,18	4,32
Загальна сума прибутку, млн. грн.	6,49	5,89	7,26	0,77	11,94
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	23	21	16	-7	-30,43
Загальні витрати на оплату праці, тис. грн.	3,36	3,78	3,75	0,39	11,73
Продуктивність праці 1 працюючого, тис. грн./особу	2474	2657	3740	1267	51,20
Середня вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	33	34	35	2	7,44
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	1432	1620	2211	780	54,44
Фондовіддача чистого доходу на 100 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	172,7	164,1	169,1	-3,6	-2,10
Рентабельність активів, %	20,12	16,32	17,84	-2,29 в.п.	x
Рентабельність діяльності, %	12,87	11,81	13,80	0,94 в.п.	x

Сума валового доходу збільшилася на 2,95 млн грн (5,19%), що свідчить про позитивну динаміку обсягів реалізації та зростання доходів підприємства. Поточні витрати зросли на 2,18 млн грн (4,32%), що є нижчим за темпи зростання валового доходу та позитивно впливає на загальну прибутковість. Відповідно, загальна сума прибутку зросла на 0,77 млн грн (11,94%), що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 7 осіб (30,43%), що призвело до суттєвого підвищення продуктивності праці. Продуктивність праці одного працівника зросла на 1267 тис. грн/особу (51,20%). Загальні витрати на

оплату праці зросли на 0,39 млн грн (11,73%), що відображає збільшення середньої заробітної плати та створення кращих умов для працівників.

Середня вартість основних виробничих засобів збільшилася на 2 млн грн (7,44%), а фондоозброєність одного працівника зросла на 780 тис. грн/особу (54,44%). Це свідчить про інвестиції у матеріально-технічну базу. Фондовіддача валового доходу на 100 грн основних засобів знизилася на 3,6 грн/грн (2,10%), що свідчить про незначне зниження ефективності використання основних засобів.

Рентабельність активів знизилася на 2,29 в.п., але рентабельність діяльності зросла на 0,94 в.п., що свідчить про покращення ефективності операційної діяльності. На рис. 2.2. наведено динаміку даних показників.

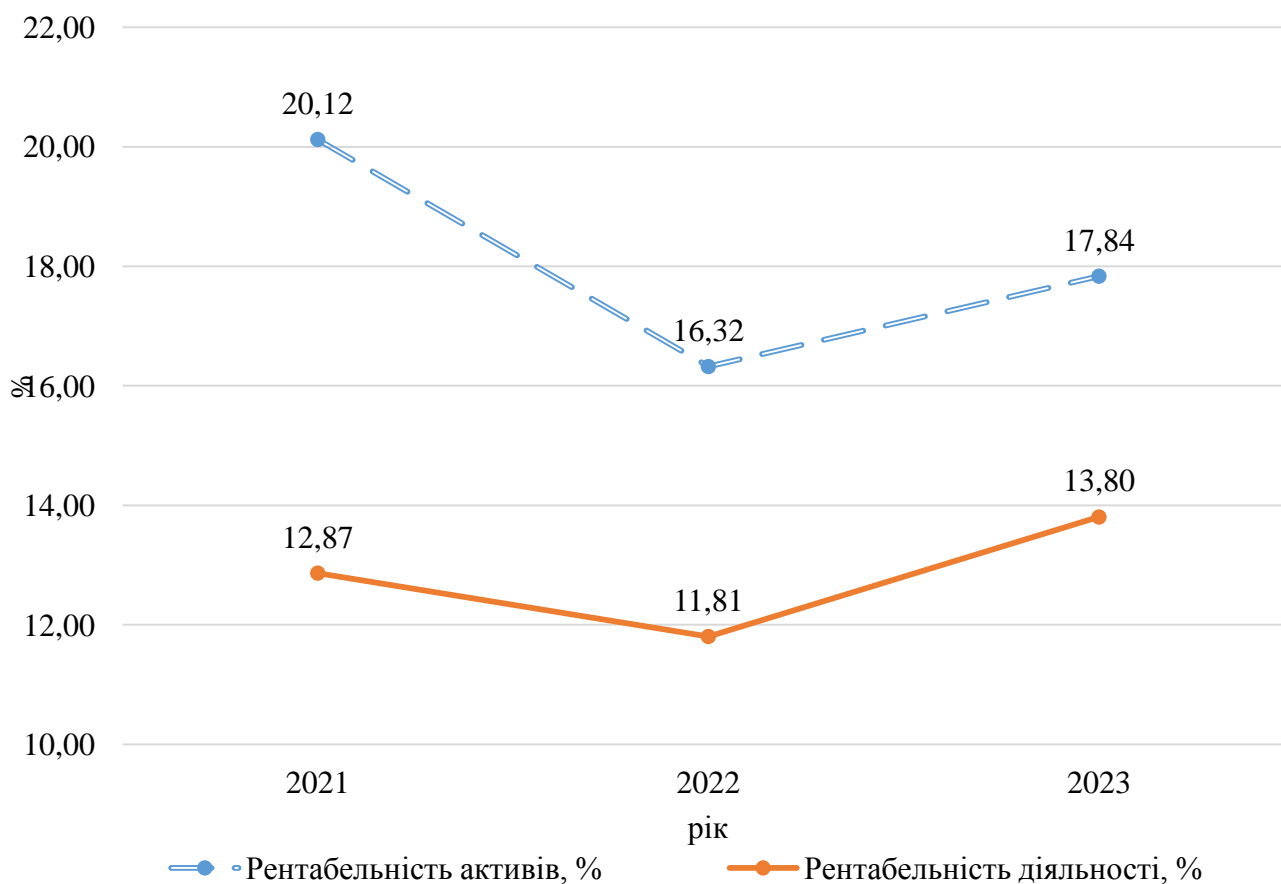


Рис. 2.2. Динаміка рівня рентабельності діяльності ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

На графіку представлені зміни рівня рентабельності активів і рентабельності діяльності ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» у період 2021–2023 років. Обидва показники демонструють коливання в динаміці, що відображає вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність діяльності підприємства.

Рентабельність активів у 2021 році становила 20,12%, що є найвищим рівнем за аналізований період. У 2022 році рентабельність активів значно знизилася до 16,32% (-3,8 в.п.), що може бути спричинено зниженням доходів або підвищенням витрат на утримання активів. У 2023 році рентабельність активів частково відновилася до 17,84%, що свідчить про покращення використання активів, але не досягла рівня 2021 року. Рентабельність активів перебуває в стадії відновлення, але підприємству необхідно продовжувати оптимізувати використання своїх активів, щоб повернутися до рівня 2021 року.

Рентабельність діяльності у 2021 році склала становив 12,87%. А вже у 2022 році показник впав до 11,81% (-1,06 в.п.), що може бути наслідком збільшення витрат або скорочення прибутку. У 2023 році рентабельність діяльності зросла до 13,80% (+1,99 в.п. порівняно з 2022 роком), що свідчить про покращення ефективності операційної діяльності. Рентабельність діяльності має позитивну динаміку в 2023 році, що вказує на більш ефективне управління витратами або зростання прибутковості.

Рентабельність активів залишається вищою, ніж рентабельність діяльності, що свідчить про ефективне використання ресурсів, але з потенціалом для покращення. Відновлення рентабельності діяльності у 2023 році йде швидшими темпами, ніж рентабельності активів, що може бути пов'язано з оптимізацією бізнес-процесів.

Загалом, графік демонструє поступове відновлення рентабельності діяльності ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ», що є позитивною тенденцією, але зберігається необхідність додаткових заходів для подальшого покращення фінансових показників.

На основі наведених результатів доцільно внести наступні рекомендації.

Вжити заходів для оптимізації використання наявних основних засобів, наприклад, шляхом впровадження сучасних технологій чи підвищення продуктивності обладнання. Утримувати високий рівень продуктивності праці через додаткове навчання персоналу, автоматизацію рутинних процесів і мотиваційні програми. Продовжувати контролювати темпи зростання витрат, щоб забезпечити їх відповідність зростанню доходів.

Розглянути можливості для подальших інвестицій у матеріально-технічну базу з акцентом на інноваційні рішення, які сприятимуть зростанню фондовіддачі. Аналізувати фактори, які впливають на зниження рентабельності активів, і впроваджувати заходи для їх покращення, наприклад, підвищення ефективності використання активів або зниження собівартості продукції.

Загалом ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» демонструє позитивну динаміку фінансових показників, підвищення продуктивності праці та ефективності операційної діяльності. Виконання рекомендацій дозволить підприємству закріпити позитивні результати та підвищити конкурентоспроможність.

2.2. Оцінка стану організації виробничого менеджменту в умовах діяльності підприємства

У діяльності ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» виділяють такі ключові функції: створення продукту, маркетингова, фінансова, інвестиційна, кадрова та операційна. Реалізацію операційної функції забезпечує операційний менеджмент, який має розвинений апарат категорій, що знаходять своє відображення в управлінських процесах.

Операційна функція орієнтована на задоволення потреб ринку, оскільки основною метою існування підприємства у сфері суспільного виробництва є створення цінностей для зовнішнього середовища у вигляді продукції чи послуг.

Відповідно, операційна функція організації полягає у здійсненні дій, спрямованих на виробництво продукції чи послуг, які передаються в зовнішнє середовище.

Операційна функція варіюється залежно від виду діяльності підприємства, що спричиняє відмінності у системах операційного менеджменту. Зокрема:

Підприємства, що виробляють товари: такі підприємства є великими споживачами сировини і виробляють продукцію, орієнтовану на масового споживача. Підприємства, що надають послуги: ці підприємства використовують мінімальні обсяги вхідних матеріалів, а послуги, які вони надають, часто адаптуються під індивідуальні потреби споживачів. ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» в структурі товарного пропонування надає послуги та продає товари.

Застосування системного підходу дозволяє розглядати ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» як відкриту систему, яка трансформує вхідні ресурси, такі як сировина, напівфабрикати та праця, у вихідні результати у вигляді продукції чи послуг.

Таким чином, операційний менеджмент впливає на ефективність діяльності підприємства, сприяючи виробництву товарів і наданню послуг, які відповідають потребам споживачів, що, у свою чергу, підвищує рентабельність. Грамотна організація операційної діяльності також дозволяє зменшити витрати підприємства.

Структура операційної системи формується через взаємозв'язки її елементів і підсистем, а також через їхній зв'язок із зовнішнім середовищем. Управління операційною системою охоплює всі дії, процеси та методи, пов'язані з організацією товароруку або надання послуг, що детально відображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Схема системи операційного менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

Предмет операційного менеджменту охоплює закономірності, які стосуються планування, створення та ефективного функціонування операційної системи організації.

Головним завданням операційного менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» є розробка та впровадження управлінських систем, що забезпечують виконання всіх необхідних процедур і дій для досягнення бажаного ринкового результату від діяльності операційної системи підприємства.

У структурі операційного менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» враховуються наступні ключові аспекти:

- маркетингова складова;
- впровадження і використання інформаційних систем;
- фінансова та облікова діяльність;
- проектування стратегічного розвитку;
- кадрове забезпечення.

Управління елементами операційної системи ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» відбувається за принципом взаємодії «вхід - вихід». Це означає, що система формує запит, залучає необхідні ресурси й отримує бажаний результат, що забезпечує ефективність її функціонування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура системи операційного менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

Складник	Входи	Виходи
Маркетингова складова	Рівень попиту Зв'язок із клієнтами та їхній зворотний зв'язок Поточний потенціал операційної системи	Потенціал операційної діяльності Програми заохочення та лояльності
Інформаційне забезпечення	Інформаційні потреби	Фінансові ресурси Бюджет організації
Фінансування діяльності	Фінансові показники та потреба в капіталі	Фінансові кошти Бюджет підприємства
Облікова політика	Дані про платежі	Фінансова звітність та фінансовий стан
Кадрове забезпечення	Кадрові вимоги	Витрати, пов'язані з утриманням персоналу

Операційна діяльність є основою функціонування ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ», оскільки вона спрямована на задоволення потреб споживачів шляхом трансформації ресурсів (фінансових, матеріальних, технічних, енергетичних, інформаційних тощо) у готові послуги. Детальна характеристика процесів системи операційного менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» наведена на рис. 2.4.

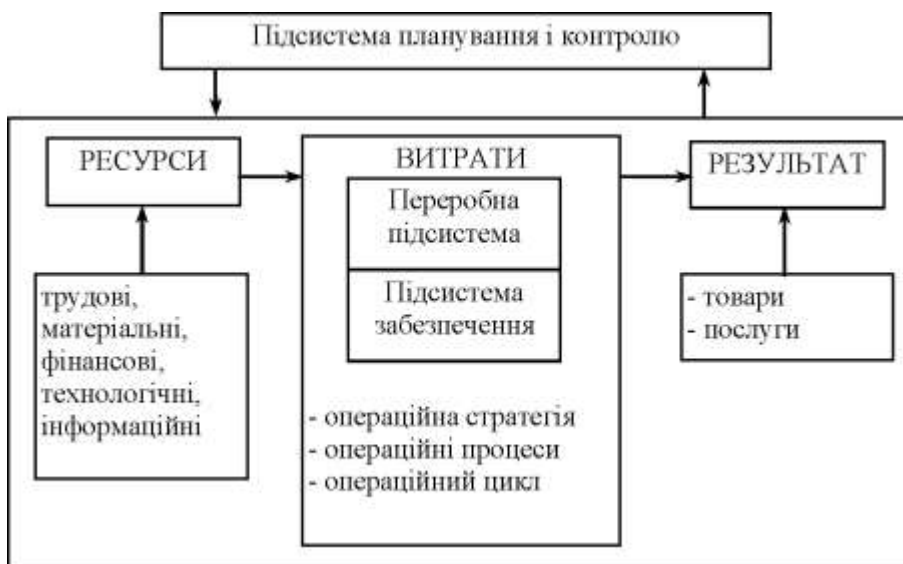


Рис. 2.4. Види процесів в системі операційного менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

Діяльність ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» складається з набору бізнес-процесів, що функціонують на різних рівнях. У системі операційного менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» можна виділити такі ключові бізнес-процеси:

Організаційні бізнес-процеси, що охоплюють маркетингову діяльність, впровадження CRM-систем, організацію бухгалтерського обліку, адміністрування податків, управління фінансовими операціями тощо.

Бізнес-процеси зовнішнього управління, пов'язані з організацією постачання, управлінням запасами, обслуговуванням обладнання та запасними частинами, ремонтними роботами, а також процесами інвентаризації.

Бізнес-процеси внутрішнього управління, які включають управління персоналом (планування, найм, адаптація, мотивація, підвищення кваліфікації, управління кар'єрою, звільнення персоналу, оцінка ефективності працівників). Зазначені процеси є основою для розробки методичних рекомендацій, які можуть бути впроваджені для вдосконалення мотиваційних систем на підприємствах в умовах інноваційних змін.

Орієнтація на споживача є одним із ключових принципів формування системи операційного менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ». Основні критерії включають якість транспортних послуг, оновлення асортименту, а також необхідність досліджень і опитувань для визначення потреб споживачів і розробки стратегій їх задоволення. Управління бізнес-процесами має бути спрямоване на забезпечення високого рівня задоволеності споживачів, підвищення продуктивності праці персоналу та збільшення прибутковості підприємства.

Для забезпечення безперебійної роботи ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» повинні організовувати ефективну взаємодію всіх бізнес-процесів. Системи операційного менеджменту мають бути гнучкими, здатними адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливу увагу слід приділяти специфічним технологіям і продуктам, орієнтованим на оптимізацію діяльності підприємства. Варто зазначити, що кожне

транспортне підприємство є унікальним, а тому не існує універсальних підходів, які б однаково підходили всім.

Успіх ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» багато в чому залежить від кваліфікованого персоналу та високого рівня обслуговування. Через це побудова ідеальної системи операційного менеджменту є складним завданням.

Таким чином, особливості операційного менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» визначаються специфікою процесу надання послуг та асортиментом товарів. Ключовими елементами цієї системи є якість організації бізнес-процесів і специфіка роботи персоналу.

2.3. Характеристика зовнішнього середовища функціонування ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

Зовнішнє середовище функціонування ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» формується під впливом економічних, соціальних, політичних та технологічних чинників. Підприємство здійснює свою діяльність у місті Дніпро, яке є важливим промисловим та логістичним центром України. Основними елементами зовнішнього середовища є:

- Економічні фактори: зниження платоспроможності клієнтів, високий рівень інфляції, нестабільність валютного курсу, подорожчання сировини та матеріалів.
- Політичні фактори: вплив війни, санкційна політика щодо Росії, підтримка з боку західних партнерів і зміни в законодавстві, які спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу.
- Соціальні фактори: значне переміщення населення, зростання рівня безробіття, підвищення попиту на товари першої необхідності та базові послуги.
- Технологічні фактори: зростання ролі цифрових технологій, автоматизації процесів, впровадження сучасних інформаційних систем у бізнес.

– Безпекові фактори: ризики, пов’язані з військовими діями, зниження стабільності логістичних ланцюгів.

Проведемо дослідження зовнішнього середовища функціонування ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Проведемо аналіз матриці SWOT-аналізу.

1. Сильні сторони та можливості (SO-стратегія)

ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» може використати свої сильні сторони для реалізації таких можливостей, як:

– Використання сучасного обладнання для впровадження інноваційних послуг на нових ринках збуту.

– Залучення державної підтримки для розвитку бізнесу, спираючись на вигідне географічне розташування.

– Використання високої кваліфікації персоналу для підвищення ефективності автоматизації процесів.

2. Слабкі сторони та можливості (WO-стратегія)

Для подолання слабких сторін ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» може:

– Розширити базу постачальників для зниження ризику залежності від обмеженого кола контрагентів.

– Інвестувати у маркетинг для підвищення впізнаваності бренду, використовуючи підтримку міжнародних програм.

– Використати державну підтримку для залучення фінансових ресурсів і стабілізації діяльності.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Сучасне обладнання та впровадження інноваційних технологій.	1. Залежність від обмеженого числа постачальників.
2. Вигідне географічне розташування в м. Дніпро (транспортний вузол).	2. Низька впізнаваність бренду серед широкої аудиторії.

3. Гнучкість у прийнятті управлінських рішень.	3. Обмежені фінансові ресурси.
4. Високий рівень кваліфікації персоналу.	4. Зниження ефективності використання основних засобів (зниження фондівіддачі).
5. Позитивна динаміка продуктивності праці.	5. Високий рівень залежності від економічної стабільності зовнішнього середовища.
Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Зростання попиту на локальні послуги через релокацію бізнесу.	1. Економічна нестабільність, зниження платоспроможності клієнтів.
2. Державна підтримка малого та середнього бізнесу.	2. Ризики, пов'язані з військовими діями, порушення логістичних ланцюгів.
3. Пошук нових ринків збуту, у тому числі міжнародних.	3. Втрата кваліфікованого персоналу через міграцію.
4. Активне впровадження цифрових технологій і автоматизації бізнес-процесів.	4. Зростання витрат на забезпечення безпеки діяльності.
5. Використання міжнародних грантів і програм підтримки бізнесу.	5. Висока конкуренція з боку міжнародних та локальних компаній.

3. Сильні сторони та загрози (ST-стратегія)

Для протидії загрозам підприємство може:

- Використовувати гнучкість управління для оперативного реагування на економічну нестабільність.
- Підвищувати продуктивність праці для компенсації негативних впливів конкуренції та зниження платоспроможності клієнтів.
- Залучати міжнародні гранти для покриття витрат, спричинених військовими діями.

4. Слабкі сторони та загрози (WT-стратегія)

ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» повинно:

- Зосередити зусилля на оптимізації витрат для мінімізації фінансових ризиків.
- Розробити стратегії утримання кваліфікованого персоналу через створення сприятливих умов праці.
- Інвестувати в інформаційні технології для покращення ефективності процесів управління.

ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» функціонує в умовах значної конкуренції. Основними конкурентами є:

– Локальні компанії, що пропонують аналогічні послуги з нижчою собівартістю.

– Національні гравці, які мають ширший доступ до фінансових ресурсів і потужні маркетингові стратегії.

– Міжнародні компанії, які активно виходять на український ринок із сучасними технологіями та значним досвідом.

ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» може підвищити свою конкурентоспроможність шляхом розширення асортименту послуг і активного просування на ринку.

Основні постачальники підприємства перебувають як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Виклики, з якими стикається компанія: порушення логістичних ланцюгів через військові дії, зростання вартості сировини та матеріалів, ризик залежності від невеликої кількості постачальників.

Розглянемо більш детально, як військові дії та наближеність до лінії фронту впливає на діяльність ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ».

ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» стикається з низкою серйозних проблем, спричинених повномасштабним вторгненням Росії в Україну. Основні виклики, які впливають на діяльність підприємства:

1. Економічна нестабільність. Зниження платоспроможності клієнтів: через скорочення доходів населення та бізнесів попит на товари й послуги зменшується, що призводить до зниження обсягів продажів. Висока інфляція та нестабільність валютного курсу: подорожчання сировини, матеріалів і послуг, що збільшує собівартість діяльності. Підвищення вартості фінансування: через зростання ставок кредитування та обмежений доступ до фінансових ресурсів.

2. Логістичні проблеми. Розрив або ускладнення логістичних ланцюгів: порушення транспортування товарів, труднощі з отриманням імпортової сировини та матеріалів. Зростання витрат на перевезення: збільшення вартості пального та додаткові витрати на забезпечення безпеки транспортування.

3. Ризики для безпеки персоналу та активів. Загрози для життя та здоров'я працівників: через воєнні дії зростає ризик фізичної небезпеки для персоналу. Руйнування інфраструктури: можливі пошкодження офісів, складів або виробничих потужностей. Вимушена міграція співробітників: через бойові дії частина персоналу може залишати регіон або країну.

4. Проблеми з постачальниками. Дефіцит сировини та матеріалів: труднощі з постачанням продукції через закриття кордонів, обмеження торгівлі або бойові дії. Залежність від іноземних постачальників: ускладнення імпорту товарів через військові ризики та санкції.

5. Скорочення ринку та конкуренція. Втрати ринків збуту: зниження попиту через релокацію населення або руйнування інфраструктури в певних регіонах. Посилення конкуренції: активізація локальних і міжнародних компаній, які використовують кризу для завоювання частки ринку.

6. Підвищення витрат на операційну діяльність. Зростання витрат на енергоресурси: через воєнні дії ціни на електроенергію, газ і пальне суттєво підвищилися. Додаткові витрати на забезпечення безпеки: організація укриттів, страхування ризиків, впровадження систем моніторингу.

7. Вплив психологічних факторів. Зниження продуктивності праці: через стрес, нестабільність та невизначеність майбутнього серед працівників. Проблеми з мотивацією персоналу: через погіршення умов праці та необхідність роботи в умовах ризиків.

8. Регуляторні виклики. Часті зміни законодавства: необхідність адаптації до нових податкових і регуляторних умов у період воєнного стану. Додаткові адміністративні обмеження: вплив воєнного стану на господарську діяльність (ліміти на валютні операції, обмеження експорту тощо).

На основі дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства з метою ефективної діяльності ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» доцільно проводити зміцнення ринкових позицій. Зокрема доцільно використовувати сучасне обладнання

для підвищення якості послуг і залучення нових клієнтів; активно розвивати цифрові канали продажу для розширення ринків збуту. Проводити оптимізацію фінансових та матеріальних ресурсів. Для цього потрібно залучати додаткові фінансові ресурси через державні програми підтримки та міжнародні гранти; здійснювати моніторинг витрат і їх оптимізацію.

Впровадити систему управління ризиками через створення антикризової стратегії для реагування на військові та економічні загрози. При цьому доцільно диверсифікувати постачання та ринки збуту для зменшення залежності від одного джерела. Підвищувати кваліфікацію персоналу через тренінги та програми розвитку. Створювати гнучкі умови роботи, що дозволить утримувати кваліфікованих працівників.

Ці рекомендації допоможуть ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» подолати існуючі виклики та зміцнити позиції на ринку в умовах динамічного та нестабільного середовища.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» є відносно новим підприємством, яке демонструє стійку динаміку розвитку завдяки ефективному використанню матеріально-технічних ресурсів, кваліфікованому персоналу та сучасним управлінським практикам. Основним джерелом доходу є продаж господарчих товарів, що становлять понад 70% товарного асортименту. Компанія використовує сучасні інформаційні системи для оптимізації операційної діяльності, що сприяє зростанню продуктивності праці. Проте, ефективність використання основних засобів потребує покращення, а зниження оборотності оборотних засобів свідчить про необхідність оптимізації управління запасами. Для подальшого розвитку підприємству рекомендується розширити асортимент будівельних матеріалів, активніше розвивати

послуги та впроваджувати маркетингові стратегії для підвищення впізнаваності бренду.

2. ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» успішно реалізує операційну функцію, орієнтовану на задоволення потреб ринку. Система операційного менеджменту підприємства базується на впровадженні сучасних технологій, гнучкому управлінні ресурсами та орієнтації на споживача. Підприємство ефективно поєднує організаційні, зовнішні та внутрішні бізнес-процеси, що дозволяє підтримувати високу продуктивність праці навіть за умов скорочення чисельності персоналу. Водночас, підприємству необхідно посилити управління бізнес-процесами, спрямованими на підвищення фондівіддачі, оптимізацію витрат та розширення ринків збуту. Рекомендується продовжувати впроваджувати інноваційні методи управління, орієнтовані на підвищення ефективності операційної діяльності.

3. Зовнішнє середовище функціонування підприємства визначається впливом економічних, політичних, соціальних, технологічних та безпекових факторів. Основними викликами є економічна нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності клієнтів та конкуренція з боку локальних і міжнародних компаній. Результати SWOT-аналізу свідчать про значний потенціал підприємства у використанні своїх сильних сторін (сучасне обладнання, кваліфікований персонал) для подолання слабких сторін (низька впізнаваність бренду, залежність від обмеженого кола постачальників) та реалізації можливостей, таких як розвиток цифрових каналів продажу, залучення державної підтримки та міжнародних грантів. Для підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно впроваджувати антикризові стратегії, що передбачають оптимізацію витрат, диверсифікацію постачання та розвиток нових ринків збуту. Також важливо зосередитися на мотивації персоналу та створенні сприятливих умов для роботи.

На основі проведеного аналізу рекомендуємо для ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» з метою удосконалення виробничого менеджменту підприємства в умовах BANI-середовища розглянути наступні заходи.

1. Диверсифікація продуктів і послуг: розширити асортимент будівельних матеріалів; впровадити додаткові послуги, такі як доставка та консалтинг.

2. Оптимізація бізнес-процесів: впровадити сучасні цифрові системи для управління запасами та фінансами; розвивати гнучкі форми роботи з персоналом.

3. Мотивація персоналу: впровадити програми навчання та розвитку працівників; підвищити рівень соціальної підтримки працівників для утримання кваліфікованих кадрів.

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища, підвищити ефективність операційної діяльності та забезпечити стійкий розвиток.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» В УМОВАХ ВАНІ-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Розробка напрямів управління стратегічними змінами в операційній діяльності підприємства

Бойові дії, що почалися 24 лютого 2022 року на території України, та їх наслідки в низці регіонів висвітлили недоліки у функціонуванні механізмів управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання.

Виявлені проблеми, які існували ще до війни, стали більш очевидними та такими, що не можуть бути проігноровані, оскільки вони деструктивно впливають на механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки. Це створює значні перешкоди для досягнення основної мети — підтримання високого рівня економічної безпеки підприємства у його діяльності в системі національної економіки.

Низька функціональна спроможність механізму управління фінансово-економічною безпекою, невідповідність принципу безперервності його застосування на підприємстві, а також фінансування за залишковим принципом призвели до руйнації економічної основи бізнесу навіть у регіонах, які фізично не постраждали від військових дій.

Відсутність налагодженої комунікації через доступні канали ускладнила перерозподіл обов'язків щодо захисту та збереження активів. Перебої в бізнес-процесах були спричинені браком ресурсів, які не вдалося оперативно поповнити через відсутність мінімальних запасів та критичну залежність від одного чи двох постачальників, які стали недоступними через логістичні проблеми. Економія на формуванні кадрового резерву, завданням якого є забезпечення інтелектуальної та кадрової безпеки, призвела до того, що навіть тимчасове переведення або міграція за

кордон ключових працівників, залучених до забезпечення фінансово-економічної безпеки, зупинили роботу механізму її управління.

У таблиці 3.1 систематизовано особливості стратегій і механізмів управління фінансово-економічною безпекою підприємств у різних моделях світового устрою.

Таблиця 3.1

Особливості стратегій і механізмів управління фінансово-економічною безпекою підприємств у різних моделях світу

Параметри	Світ SPOD	Світ VUCA	Світ BANI
Характеристики	S стабільний, P передбачуваний, O звичайний, D визначений	V мінливість, U невизначеність, C складність, A неоднозначність	B крихкість, A тривожність, N нелінійність, I незбагненність
Горизонт часу	10 і більше років	5 років	До 5 років із постійним переглядом
Можливості змін	Зміни не потрібні	Періодичні зміни відповідно до подій	Потрібно розробити кілька альтернативних варіантів змін
Реакція на ризики	Прогнозування та управління ризиками	Попередня розробка сценаріїв реагування	Реакція на ризики в момент їх виникнення
Підтримка персоналу	Власні працівники з різних підрозділів	Залучення спеціалістів, не завжди із профільною освітою	Професіонали з необхідною освітою на основі трудового договору
Зв'язаність/ відкритість	Закриті керовані системи	Відкриті керовані системи	Відкритість як контрольованих, так і керуючих систем
Ускладненість/ фрагментація	Фрагментарна система безпеки	Комплексна система безпеки	Комплексна система безпеки, деякі елементи мають фрагментарну структуру
Цифровізація	Відсутня	Часткова	Повна
Комунікація	Епізодична	Періодична	Постійна, через кілька каналів
Роль інформації	Використовується лише необхідна інформація; обмежений доступ до даних	Велика кількість організованої інформації; помірна відкритість	Максимальна відкритість; постійне оновлення інформації
Планування	Обов'язкове, з конкретним прогнозом	Короткострокове, умовне планування	Приблизне планування, засноване на припущеннях
Оцінювання	Часткове або відсутнє	Комплексне, багато показників	Кілька специфічних KPI, що постійно переглядаються
Контроль	Контроль кінцевого результату	Контроль проміжних результатів	Контроль усіх етапів бізнес-процесу

Отже, складові механізми управління фінансово-економічною безпекою підприємств, які прагнуть залишатися прибутковими та конкурентоспроможними, мають бути інтегровані в існуючу структуру управління.

Характерні риси стратегії управління фінансово-економічною безпекою в умовах воєнного стану, впливу Четвертої промислової революції та реалій світу ВАНІ мають враховувати сучасні виклики та особливості навколишнього середовища.

Стратегія економічної безпеки повинна базуватися на корпоративній стратегії підприємства, узгоджуючи з її основними цілями, та мати помірний часовий горизонт – близько трьох років. Такий підхід є відходом від традиційних підходів до стратегічного планування, проте в умовах, які наразі спостерігаються в Україні, зокрема війна, глобальна пандемія, залежність від іноземного фінансування, високий рівень конкуренції з іноземними компаніями, виникає необхідність адаптації класичних принципів до реалій сучасного середовища.

Як зазначає Чалюк Ю. О., вчені прогнозують, що до 2030 року метод VUCA буде замінений на DEST, що характеризується хаосом, егоцентризмом влади, придушенням інформації та турбулентним бізнес-середовищем. Хоча цей прогноз може здаватися песимістичним, раціональним управлінським рішенням може стати розробка стратегії фінансово-економічної безпеки з урахуванням песимістичного сценарію, що припускає чергову трансформацію умов функціонування та діяльність підприємств у світі DEST.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки у воєнний час є пріоритетом економічного фронту. Однак, на сьогодні бракує концептуального підходу до стратегічного управління цією системою в період післявоєнного відновлення. До недавнього часу підприємства використовували лише страхування та регуляторні норми для боротьби з ризиками, але цього вже недостатньо. Бізнес-умови постійно змінюються, репутаційні ризики зростають, а відповідальність керівників бізнесу та державних службовців за прийняття управлінських рішень зростає.

Розробка нової парадигми стратегічного управління фінансово-економічною безпекою дозволить розширити межі використання інструментів безпеково-орієнтованого управління в умовах світу VANI. Для оптимізації підходів до управління в післявоєнний період необхідно трансформувати механізм фінансово-економічної безпеки так, щоб він був готовий до протидії загрозам військової агресії, пандемій, поширення Індустрії 4.0 та реалій світу VANI.

Характеристика сучасного світу як крихкого вимагає постійного перегляду та оновлення стратегії управління економічною безпекою. Часовий горизонт такої стратегії не повинен перевищувати п'яти років, а доцільним є трирічний період з урахуванням змінності зовнішнього середовища. Також прийнятним варіантом є розробка п'ятирічної стратегії з щорічною оцінкою досягнутих проміжних результатів і внесенням коректив.

Виклики, пов'язані з управлінням, орієнтованим на безпеку, значною мірою зачіпають персонал. Невпевненість у власних перспективах негативно впливає на продуктивність, лояльність, прояв лідерських якостей та ініціативи. У зв'язку з цим доцільно рекомендувати формалізацію довгострокових трудових відносин із фахівцями, які займаються управлінням фінансово-економічною безпекою, враховуючи важливість їхньої діяльності для загального фінансового стану й рентабельності підприємства.

Прояви нелінійності характеризуються відсутністю чітких та однозначних зв'язків між подіями й їх наслідками, що ускладнює ідентифікацію всіх ризиків заздалегідь. Це не дозволяє точно прогнозувати витрати на компенсацію наслідків, які можуть бути різноплановими, зокрема нематеріальними. Неоднозначність виникає під час визначення цільових орієнтирів фінансово-економічної безпеки. У таких умовах необхідним є залучення вузькопрофільних спеціалістів для роботи на окремих етапах управління фінансово-економічною безпекою та стратегічного планування, орієнтованого на захист і розвиток підприємства.

Виявлені недоліки механізму управління фінансово-економічною безпекою, що стали особливо помітними під час воєнного стану, охоплюють усі його складові елементи: об'єкти, суб'єкти, цілі, завдання, методи, важелі, інструменти та принципи. Оновлення цього механізму в умовах Індустрії 4.0 та реалій світу BANI має враховувати ці аспекти.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку стратегії GUARDIAN як завершеного документа, що стане основою для обговорення між зацікавленими сторонами підприємств. Ця стратегія може слугувати базою для інформаційної підтримки довготривалого функціонування механізму управління фінансово-економічною безпекою вітчизняних підприємств у процесі післявоєнного відновлення економіки України.

Висока невизначеність розвитку подій у внутрішньому та зовнішньому середовищі та їх непередбачуваний вплив на стабільне функціонування ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» вимагають швидкої адаптації організацій до конкретних умов ринку. Посилення кризового явища в Україні призвело до виникнення різноманітних проблем економічного та політичного характеру. Потреба в оперативному вирішенні цих проблем залежить від умов виробництва та розподілу, а отже, потребує ефективного управління. Це потребує розробки концепцій ситуаційного менеджменту, аналізу та узагальнення світового досвіду.

Концепція управління стратегічними змінами базується на принципах системності, подвійності, ієрархічності та конфігурованості, і ці принципи в сукупності обґрунтовують доцільність використання системного підходу. Системний підхід до управління змінами дозволяє розглядати цей процес як відкриту складну систему окремих елементів, які взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Управління змінами – це процес, який відбувається під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає наступні етапи: ініціювання змін, визначення необхідності змін, планування, організація, створення системи

мотивації, контроль роботи, регулювання та примус. Стратегічні зміни здійснюються у відповідь на вплив зовнішнього середовища (під контролем топ-менеджерів), внутрішніх факторів (що впливають на компанію) або зовнішніх факторів (технологічних, економічних, соціальних), які виступають каталізаторами змін.

Зміни стосуються наступних напрямків: досягнення місії компанії, цілей і нових можливостей; впровадження нової техніки; зміни в організаційній структурі та процесах управління менеджментом; використання сучасних інформаційних систем; трансформація корпоративної культури; модифікація мотиваційних процесів і стилів лідерства. Щоб зміни були успішними, наприклад, для забезпечення ефективності діяльності організації, їх необхідно впроваджувати поступово з мінімальними втратами.

Процес управління стратегічними змінами в ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» включає низку взаємопов'язаних етапів, як показано на рис. 3.1.

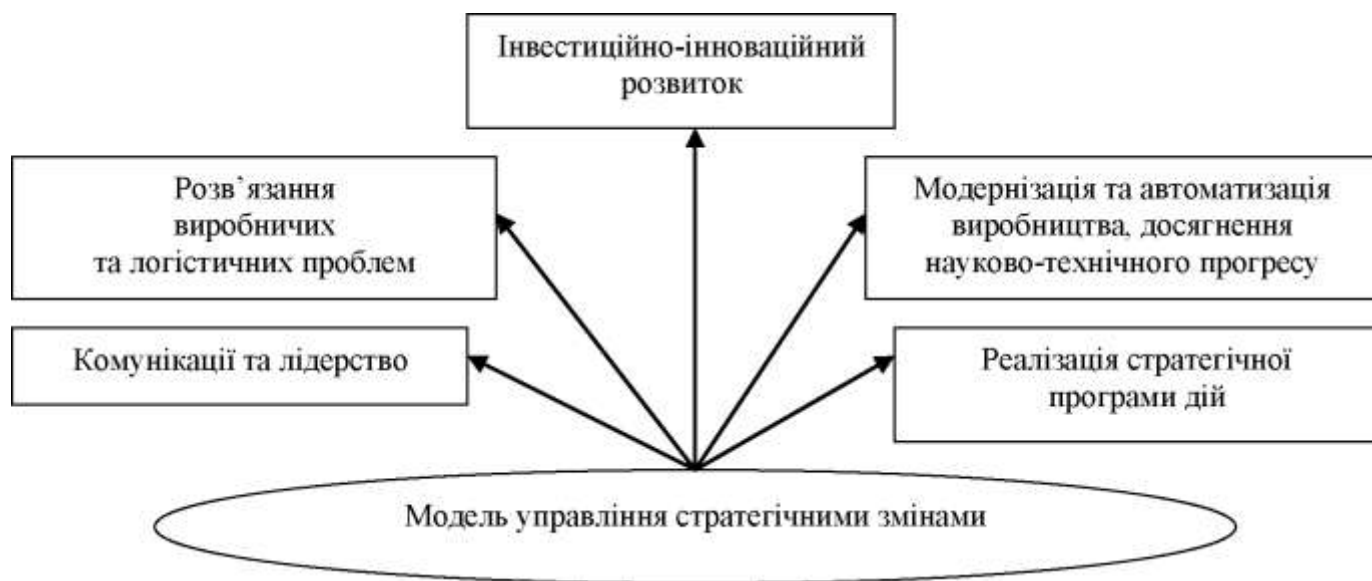


Рис. 3.1. Схема процесу управління стратегічними змінами ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

Операційна стратегія – це комплекс дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації в наступних ключових сферах: ефективне управління виробництвом і забезпечення високого виробничого потенціалу; управління фізичними та технічними ресурсами та логістичними процесами; досягнення оптимального технічного та організаційного рівня, гнучкості та впровадження інновацій; формування кваліфікованого персоналу для виконання виробничих завдань; інтеграція міжнародних стандартів контролю якості. Основною метою цієї стратегії є організація виробничого процесу з максимальною ефективністю.

Першим кроком у впровадженні стратегічних операційних змін є аналіз та обґрунтування необхідності їх впровадження. Стратегічною метою зміни операційної діяльності є оптимізація управління бізнес-процесами. Цього можна досягти за допомогою двох основних підходів:

1. Проведення «проектів прориву» з удосконалення або створення нових процесів.
2. Поступове вдосконалення існуючих процесів.

В умовах ринкової економіки стратегічні зміни в операційній діяльності здійснюються для досягнення таких результатів, як оптимізація корпоративної інфраструктури, впровадження нових технологій, автоматизація виробничих процесів, модернізація потужностей і забезпечення високої якості продукції.

Управління бізнес-процесами охоплює всі функції, які керують бізнесом як системою, і зосереджується на вдосконаленні діяльності. Принципи розробки бізнес-процесів свідчать:

- Кожен бізнес-процес проходить через фази виникнення, зростання, стабілізації та вирішення проблем, характерних для кожної фази.
- Через унікальність кожного процесу на початкових етапах можуть виникнути проблеми.
- Розвиток бізнес-процесів є цілеспрямованим і циклічним.

Керівництво компанії переконане, що зосередження на якості бізнес-процесів принесе конкурентні переваги та стабільний розвиток. Ефективність бізнес-процесів залежить від аналізу ринкової кон'юнктури, систем управління, інноваційного середовища та стратегічного напрямку.

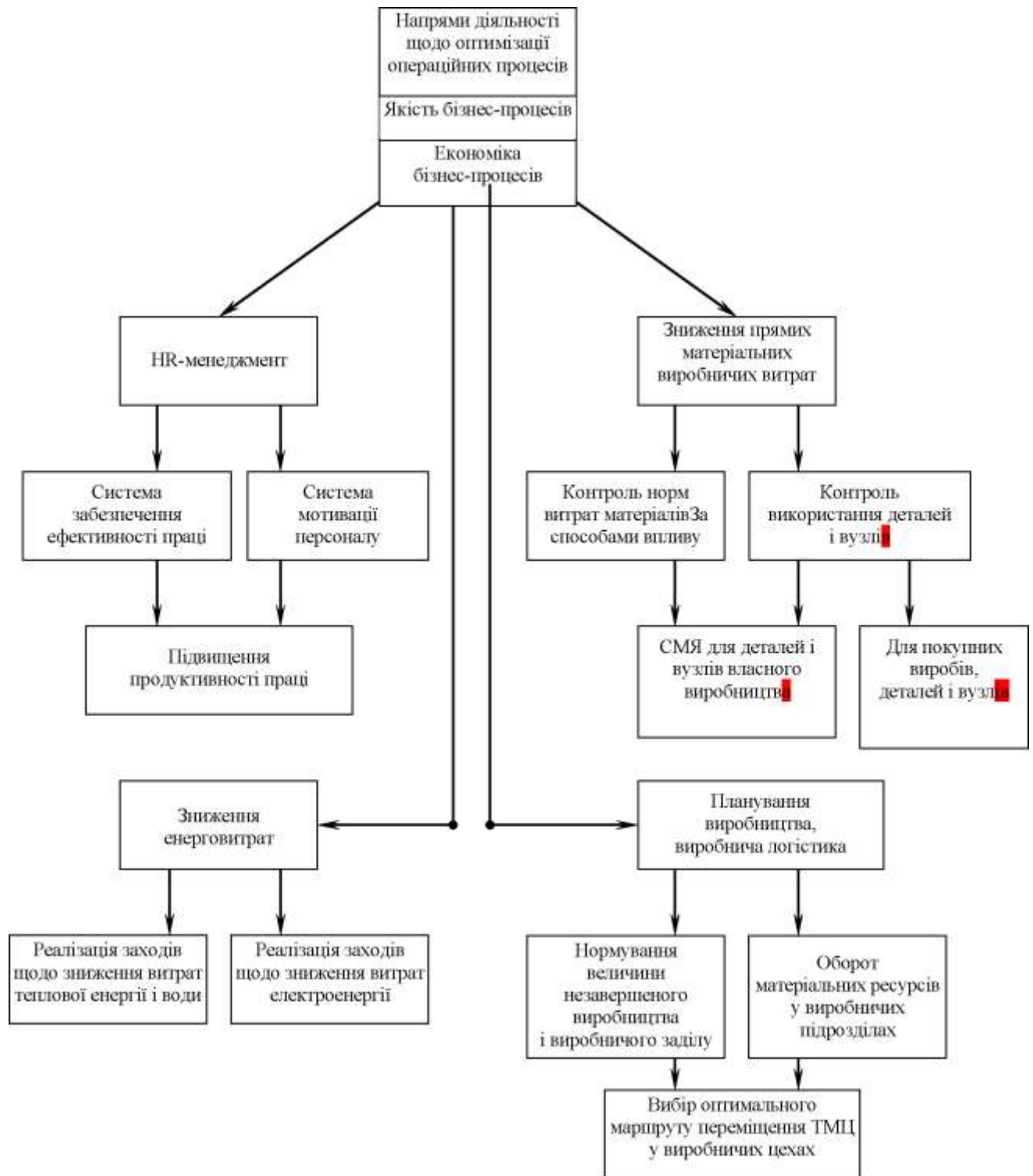


Рис. 3.2. Напрями оптимізації операційної діяльності підприємства

Ефективність господарської діяльності оцінюється за допомогою показників економічної ефективності та якості бізнес-процесів. З метою удосконалення

виробничого менеджменту підприємства в умовах BANI-середовища для ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» рекомендовано впровадження проекту «Ощадливе виробництво» - сучасної концепції управління виробництвом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності (рис. 3.2).

В основі проекту «Ощадливе виробництво» лежить системний підхід до управління, який включає такі елементи: цілі, учасників процесу, характеристики бізнес-процесу, ієрархію та взаємозв'язок операційної діяльності.

Для досягнення цілей проекту необхідно реалізувати такі завдання:

- Досягти зниження собівартості продукції шляхом скорочення прямих витрат.
- Прискорити оборот фізичних ресурсів за рахунок зменшення втрати часу та запасів.
- Удосконалити облік матеріальних ресурсів.
- Підвищити ефективність інвестиційних та інноваційних програм.
- Досягти підвищення культури виробництва.
- Досягти збільшення ресурсів обладнання шляхом раціонального використання.
- Досягти підвищення продуктивності праці та якості праці співробітників.
- Автоматизувати документообіг у виробничих підрозділах.

Впровадження цих змін допоможе ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» стати більш конкурентоспроможними, ефективними та стійкими в динамічному ринковому середовищі.

Пропозиції щодо оптимізації операційних процесів спрямовані на підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства. Вони формуються працівниками трудового колективу та подаються на розгляд робочими групами - експертами за напрямками оптимізації. Ці робочі групи залучають до процесу своїх колег із підрозділів, цехів чи дільниць. Такий підхід передбачає активне використання творчого потенціалу співробітників, які працюють у межах своїх посадових обов'язків, і створює умови для залучення до процесу оптимізації як

рядових працівників, так і управлінців. Робота організована на основі функціональної взаємодії між членами робочих груп із застосуванням спеціальної системи мотивації для активного та кваліфікованого персоналу.

На основі аудиту технологічних або інших виробничих процесів працівники відділу оптимізації операційних процесів підприємства розробляють цільові ресурсозберігаючі програми та заходи. Ця діяльність реалізується як адміністративна функція взаємодії підрозділів підприємства. Відділ оптимізації операційних процесів є структурним підрозділом ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ», який об'єднує адміністративні та функціональні елементи, що беруть участь у реалізації проєкту «Ощадливе виробництво». Керівництво підрозділом здійснює заступник генерального директора з оптимізації операційних процесів, який також є членом і координатором Комітету з оптимізації виробничої діяльності.

Склад підрозділу:

- Адміністративна частина: відділ оптимізації операційних процесів.
- Функціональна частина: робочі групи виробничих підрозділів.

Управління бізнес-процесом HR-менеджменту включає широкий спектр функцій, спрямованих на розвиток організації:

- співпраця з керівниками структурних підрозділів, рекрутинговими компаніями, кадровими агентствами;
- аналіз ринку праці, моніторинг середнього рівня заробітної плати за галузями та професіями;
- оперативний пошук і підбір персоналу, створення та управління кадровим резервом;
- розробка нормативних актів, положень та інструкцій з управління персоналом;
- формування багатofункціональної системи мотивації праці;
- створення та розвиток корпоративної культури, згуртування колективу одностудців.

Для підвищення ефективності роботи Комітету з оптимізації операційних процесів планується поступове розширення переліку підрозділів, які братимуть участь у проєкті «Ощадливе виробництво», що призведе до збільшення кількості робочих груп. Комітет, очолюваний директором ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ», включає керівників і провідних фахівців структурних підрозділів підприємства. Він є функціональним органом із правом приймати рішення щодо реалізації заходів проєкту «Ощадливе виробництво». Рішення Комітету оформлюються у вигляді протоколу, на основі якого формується проєкт наказу по підприємству.

Реалізація рішень:

- У разі невеликих заходів, які не потребують додаткового фінансування, рішення можуть бути оформлені лише протоколом без видання наказу по підприємству.
- Реалізація заходів здійснюється членами Комітету як керівниками відповідних підрозділів у межах затвердженого бюджету.

Цей підхід забезпечує інтеграцію операційної діяльності з оптимізаційними ініціативами, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності підприємства.

Спеціаліст з оптимізації виробничих процесів – це адміністративна посада ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ», створена для розробки та впровадження цільових програм раціонального використання ресурсів компанії, координації робіт і заходів з удосконалення виробничих процесів, а також оперативної взаємодії з робочими групами в межах проєкту «Ощадливе виробництво». Даний спеціаліст є експертом у сфері виробничих та бізнес-процесів. Його основні завдання включають: зниження прямих матеріальних витрат, оптимізацію енергоспоживання, покращення логістики виробничих процесів, запровадження наукових підходів до організації праці, а також розвиток корпоративної культури.

Взаємодія з робочими групами організована в межах системи створення пропозицій з оптимізації виробничих процесів. Основні етапи цієї взаємодії включають:

- реєстрацію та класифікацію пропозицій за напрямками діяльності;
- доопрацювання та оформлення пропозицій у разі недотримання вимог форми або виявлення неточностей;
- перевірку та експертизу пропозицій, що надходять від робочих груп;
- проведення нормативної, технічної та економічної оцінки пропозицій;
- розробку заходів на основі отриманих пропозицій;
- деталізацію етапів впровадження заходів;
- формалізацію документів, підготовлених робочими групами, та подання їх на розгляд комітету;
- моніторинг виконання рішень комітету та аналіз стану реалізації заходів;
- управління плануванням роботи робочих груп;
- контроль дотримання процедур підготовки, розгляду, затвердження та виконання заходів;
- методичне забезпечення робочих груп, створення єдиних стандартів і регламентів, а також розробку та впровадження відповідної документації.

Гнучкість та адаптивність в умовах ВАНІ-середовища стали критично важливими для підприємства. ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» повинні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та реалізовувати локальні й глобальні проекти з реструктуризації своєї діяльності. Застосування системного підходу до управління бізнес-процесами дозволить ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» досягати стратегічних цілей, зосереджуючи зусилля на управлінні процесами для їх реалізації.

Проблеми управління бізнес-процесами особливо загострюються у підприємствах, які перебувають у стані подолання кризи або на етапі активного розвитку. У таких умовах часто виникають системні збої у взаємодії між підрозділами, менеджерами та співробітниками, що суттєво впливають на ефективність діяльності організації. Впровадження сучасних концепцій виробництва у діяльність ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» сприятиме оновленню їх стану, підвищенню

ефективності функціонування та забезпеченню стабільної конкурентної позиції на ринку.

3.2. Впровадження цифрових технологій в систему виробничого менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

В сучасних умовах стрімкої цифровізації бізнес-середовища, впровадження новітніх технологій у виробничий менеджмент стає ключовим фактором для підвищення ефективності діяльності підприємств. ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ», як активний гравець на ринку промислових товарів та послуг, має значні можливості для вдосконалення бізнес-процесів за допомогою цифрових рішень. Використання інноваційних технологій дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, зменшити витрати, підвищити продуктивність праці та покращити якість обслуговування клієнтів.

Сучасний бізнес функціонує в умовах швидкої цифровізації, коли автоматизація, аналітика даних та інноваційні платформи стають ключовими факторами успіху. Для ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» впровадження цифрових технологій є необхідним кроком для: зниження витрат на операційну діяльність; оптимізації бізнес-процесів; підвищення продуктивності праці; зміцнення позицій на ринку.

Метою впровадження цифрових технологій у виробничий менеджмент ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» є створення ефективною цифровою інфраструктури для управління операційними процесами, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню операційних витрат та покращенню взаємодії з клієнтами.

Основними завданнями цього процесу є:

– Аналіз поточного стану цифровізації: визначення рівня готовності підприємства до інтеграції цифрових рішень; виявлення слабких місць у виробничих процесах.

- Розробка стратегії цифровізації: вибір пріоритетних сфер для впровадження інновацій; планування необхідних ресурсів та етапів реалізації.

- Вибір і впровадження цифрових рішень: інтеграція ERP-системи для автоматизації виробничих процесів; використання CRM-системи для вдосконалення управління взаємовідносинами з клієнтами.

- Навчання персоналу: проведення тренінгів щодо роботи з новими технологіями; забезпечення підтримки на етапах адаптації.

- Моніторинг результатів: вимірювання ключових показників ефективності; внесення коригувань у процеси для досягнення оптимальних результатів.

Впровадження ERP-системи дозволить автоматизувати ключові аспекти діяльності ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»: управління запасами, планування виробничих потужностей, облік фінансових та матеріальних ресурсів. Це сприятиме скороченню ручної праці, зменшенню кількості помилок та підвищенню прозорості операцій.

Для покращення взаємодії з клієнтами важливим є впровадження сучасної CRM-системи. Вона дозволить: створити єдину базу клієнтів із повною історією взаємодій; автоматизувати обробку замовлень та управління лояльністю; підвищити якість комунікації через персоналізований підхід.

Використання аналітичних платформ допоможе підприємству: збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних; робити прогнози попиту та оптимізувати виробничі плани; оцінювати ефективність процесів у режимі реального часу.

Розглянемо етапи реалізації проекту цифровізації ключових аспектів діяльності ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» (табл. 3.2):

Етап 1. Аналіз поточного стану: проведення аудиту виробничих процесів; оцінка рівня готовності підприємства до цифровізації; виявлення проблем і слабких місць.

Етап 2. Планування: розробка стратегії впровадження цифрових технологій; вибір пріоритетних сфер цифровізації (управління запасами, автоматизація операцій, інтеграція CRM-систем).

Етап 3. Вибір технологічних рішень: аналіз ринку цифрових платформ і програмного забезпечення; вибір найбільш ефективних і доступних рішень (ERP-системи, інструменти автоматизації).

Етап 4. Впровадження: інсталяція обраного програмного забезпечення; налаштування технологій відповідно до потреб підприємства; інтеграція нових інструментів у виробничі процеси.

Етап 5. Навчання персоналу: проведення тренінгів і семінарів для співробітників; розробка інструкцій з використання цифрових рішень.

Етап 6. Моніторинг і оптимізація: аналіз результатів впровадження; оцінка впливу цифровізації на ключові показники ефективності; внесення коректив у стратегію.

Таблиця 3.2

План впровадження цифрових технологій в діяльність ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

Етап	Опис	Тривалість	Відповідальні
1. Аналіз	Проведення аудиту існуючих процесів	1 місяць	Відділ аналітики
2. Планування	Розробка стратегії цифровізації	2 місяці	Керівництво
3. Інтеграція	Встановлення та налаштування систем	3 місяці	ІТ-відділ
4. Навчання	Тренінги для персоналу	1 місяць	HR-відділ
5. Моніторинг	Оцінка ефективності	Постійно	Відділ контролю

Реалізація проекту цифровізації дозволить досягти таких результатів:

- Зростання продуктивності праці на 20% завдяки автоматизації рутинних процесів.
- Скорочення операційних витрат на 15% через оптимізацію ресурсів.
- Підвищення рівня задоволеності клієнтів завдяки швидкій обробці замовлень та персоналізованому обслуговуванню.

– Зміцнення ринкових позицій підприємства завдяки інтеграції інноваційних рішень.

Рівень показників окупності проекту впровадження цифрових технологій в систему виробничого менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Показники окупності проекту впровадження цифрових технологій в систему виробничого менеджменту ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ»

Показник	Рівень показника
Загальна сума інвестицій, грн., в т.ч.	1 600 000
закупівля програмного забезпечення	1 000 000
встановлення та налаштування	300 000
навчання персоналу	200 000
резерв на технічну підтримку	100 000
Приріст валового доходу підприємства, грн.	984 200,0
Скорочення операційних витрат, грн.	185 280
Період окупності, років	2,8
Чиста теперішня вартість (NPV), грн	450 000
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	22,0
Рівень рентабельності (ROI), %	35,1

Проект передбачає значні початкові інвестиції (1 600 000 грн), які включають закупівлю програмного забезпечення, навчання персоналу, налаштування та підтримку систем. Ця сума є суттєвою, але обґрунтованою, враховуючи передбачувані результати.

Очікується, що дохід підприємства зростатиме на 10% щорічно завдяки впровадженню цифрових технологій. Основними факторами є зменшення часу виконання операцій, покращення якості послуг та підвищення задоволеності клієнтів.

Зростання доходів є реалістичним, враховуючи поточну ринкову динаміку.

Скорочення операційних витрат становитиме 15% у перший рік. Оптимізація процесів та автоматизація дозволяють суттєво зменшити витрати. Це важливий показник ефективності проекту, який позитивно впливатиме на чистий прибуток.

Період окупності становить 2,8 роки. Це свідчить про відносно швидке повернення інвестицій. Проект демонструє високу привабливість, адже типові проекти в цій сфері мають середній термін окупності 3-5 років. Показник NPV є позитивним, що свідчить про те, що проект створює додаткову вартість.

Рівень рентабельності (ROI = 35%) інвестицій є високою, що підкреслює вигідність проекту. ROI вказує на ефективне використання вкладених коштів, адже 35% річного повернення перевищують середні ринкові показники.

Проект має позитивну чисту теперішню вартість (NPV = 450 000 грн), що підтверджує його економічну доцільність навіть при врахуванні дисконтування.

Внутрішня норма рентабельності (IRR = 22%) перевищує середню вартість капіталу на ринку, що свідчить про високу ефективність проекту.

Проект є економічно доцільним, з перспективою значного підвищення ефективності роботи підприємства. Завдяки скороченню витрат та зростанню доходів проект забезпечить додаткові фінансові ресурси для подальшого розвитку. Швидкий період окупності та високий рівень ROI роблять проект привабливим для реалізації. Рекомендується розпочати впровадження проекту, одночасно розробляючи механізми контролю та моніторингу результатів.

Основні ризики впровадження цифрових технологій:

- Недостатня підготовка персоналу.
- Технічні збої під час інтеграції систем.
- Опір з боку працівників.
- Нестача фінансових ресурсів.

Для мінімізації ризиків пропонується забезпечити достатню підготовку співробітників, залучити кваліфікованих консультантів та передбачити резервний бюджет на непередбачені витрати.

Впровадження цифрових технологій у виробничий менеджмент ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» є стратегічним кроком, який забезпечить довгостроковий розвиток підприємства. Цифровізація дозволить досягти високої ефективності, оптимізувати бізнес-процеси та зміцнити конкурентні переваги компанії. Успіх реалізації проекту залежить від чіткого планування, кваліфікованої команди та гнучкого управління процесами. Рекомендується приділити особливу увагу адаптації персоналу до роботи з новими технологіями та забезпечити достатнє фінансування для успішного впровадження проекту. Проект створює умови для довгострокового розвитку підприємства та забезпечує його інтеграцію в сучасний цифровий світ, що є необхідною умовою для сталого зростання в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки до розділу 3

1. Військові дії в Україні висвітлили недоліки управління фінансово-економічною безпекою підприємств, які потребують оперативного усунення. Умови ВАНІ-середовища (крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність) вимагають постійної адаптації та інтеграції інноваційних підходів у виробничу діяльність. У сучасних умовах підприємства змушені впроваджувати стратегічні зміни для забезпечення ефективного функціонування. Рекомендовано скорочення горизонтів стратегічного планування до трьох років із регулярним переглядом та оновленням.

2 З метою удосконалення виробничого менеджменту підприємства в умовах ВАНІ-середовища для ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» рекомендовано впровадження проекту «Ощадливе виробництво» - сучасної концепції управління виробництвом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Гнучкість та

адаптивність в умовах BANI-середовища стали критично важливими для підприємства. ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» повинні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та реалізовувати локальні й глобальні проєкти з реструктуризації своєї діяльності. Застосування концепції «Ощадливе виробництво» дозволяє раціонально використовувати ресурси підприємства, скоротити втрати та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

3. Впровадження цифрових технологій у виробничий менеджмент є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та оптимізації бізнес-процесів. Основні напрямки включають автоматизацію, інтеграцію ERP- і CRM-систем, а також використання аналітичних платформ.

4. Очікувані результати впровадження цифрових рішень: зниження операційних витрат у перший рік на 15%; зростання продуктивності праці на 10%; підвищення задоволеності клієнтів завдяки персоналізованому обслуговуванню; покращення якості управління бізнес-процесами через використання інноваційних інструментів. Проведений розрахунок показників окупності проєкту (NPV, IRR, ROI) свідчить про його фінансову ефективність. Період окупності становить 2,8 роки, що є оптимальним для проєктів такого масштабу.

5. При впровадженні даного проєкту доцільно здійснити наступні заходи: забезпечити навчання персоналу для адаптації до роботи з новими технологіями; реалізувати проєкт поетапно, з контролем ефективності на кожному етапі; приділити увагу формуванню багатофункціональної системи мотивації для працівників, залучених до реалізації проєкту.

Успішна реалізація запропонованих змін та цифрових рішень дозволить ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» значно підвищити ефективність виробничого менеджменту, адаптуватися до викликів BANI-середовища та забезпечити сталий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

ВИСНОВКИ

1. Виробничий менеджмент є важливим елементом усієї системи управління підприємством, спрямованої на ефективну організацію та координацію виробничих процесів. Основними завданнями управління виробництвом є планування, організація, контроль і вдосконалення виробничих процесів. У сучасних умовах управління виробництвом вимагає інтеграції сучасних технологій і методів управління для адаптації до мінливого ринкового середовища.

2. Світ ВАНІ характеризується крихкістю, невизначеністю, нелінійністю та незрозумілістю, які мають значний вплив на виробничу діяльність. У таких ситуаціях традиційні моделі управління втрачають свою ефективність, і компанії змушені приймати гнучкі та адаптивні стратегії. Діяльність виробничого підприємства в умовах ВАНІ-середовища характеризується такими особливостями: необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища; зменшення часу планування та спрощення процесу прийняття рішень; зростання ролі інноваційних технологій та цифровізації бізнес-процесів; встановлення нового підходу до управління ризиками та забезпечення стабільності системи.

3. ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» є відносно новим підприємством, яке демонструє стійку динаміку розвитку завдяки ефективному використанню матеріально-технічних ресурсів, кваліфікованому персоналу та сучасним управлінським практикам. Основним джерелом доходу є продаж господарчих товарів, що становлять понад 70% товарного асортименту. Компанія використовує сучасні інформаційні системи для оптимізації операційної діяльності, що сприяє зростанню продуктивності праці. Проте, ефективність використання основних засобів потребує покращення, а зниження оборотності оборотних засобів свідчить про необхідність оптимізації управління запасами. Для подальшого розвитку підприємству рекомендується розширити асортимент будівельних матеріалів, активніше розвивати

послуги та впроваджувати маркетингові стратегії для підвищення впізнаваності бренду.

4. ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» успішно реалізує операційну функцію, орієнтовану на задоволення потреб ринку. Система операційного менеджменту підприємства базується на впровадженні сучасних технологій, гнучкому управлінні ресурсами та орієнтації на споживача. Підприємство ефективно поєднує організаційні, зовнішні та внутрішні бізнес-процеси, що дозволяє підтримувати високу продуктивність праці навіть за умов скорочення чисельності персоналу. Водночас, підприємству необхідно посилити управління бізнес-процесами, спрямованими на підвищення фондівіддачі, оптимізацію витрат та розширення ринків збуту. Рекомендується продовжувати впроваджувати інноваційні методи управління, орієнтовані на підвищення ефективності операційної діяльності.

5. Зовнішнє середовище функціонування підприємства визначається впливом економічних, політичних, соціальних, технологічних та безпекових факторів. Основними викликами є економічна нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності клієнтів та конкуренція з боку локальних і міжнародних компаній. Результати SWOT-аналізу свідчать про значний потенціал підприємства у використанні своїх сильних сторін (сучасне обладнання, кваліфікований персонал) для подолання слабких сторін (низька впізнаваність бренду, залежність від обмеженого кола постачальників) та реалізації можливостей, таких як розвиток цифрових каналів продажу, залучення державної підтримки та міжнародних грантів. Для підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно впроваджувати антикризові стратегії, що передбачають оптимізацію витрат, диверсифікацію постачання та розвиток нових ринків збуту. Також важливо зосередитися на мотивації персоналу та створенні сприятливих умов для роботи.

6. Військові дії в Україні висвітлили недоліки управління фінансово-економічною безпекою підприємств, які потребують оперативного усунення. Умови ВАНІ-середовища (крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність) вимагають

постійної адаптації та інтеграції інноваційних підходів у виробничу діяльність. У сучасних умовах підприємства змушені впроваджувати стратегічні зміни для забезпечення ефективного функціонування. Рекомендовано скорочення горизонтів стратегічного планування до трьох років із регулярним переглядом та оновленням.

7. З метою удосконалення виробничого менеджменту підприємства в умовах BANI-середовища для ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» рекомендовано впровадження проекту «Ощадливе виробництво» - сучасної концепції управління виробництвом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Гнучкість та адаптивність в умовах BANI-середовища стали критично важливими для підприємства. ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» повинні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та реалізовувати локальні й глобальні проекти з реструктуризації своєї діяльності. Застосування концепції «Ощадливе виробництво» дозволяє раціонально використовувати ресурси підприємства, скоротити втрати та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

8. Впровадження цифрових технологій у виробничий менеджмент є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та оптимізації бізнес-процесів. Основні напрямки включають автоматизацію, інтеграцію ERP- і CRM-систем, а також використання аналітичних платформ. Проведений розрахунок показників окупності проекту (NPV, IRR, ROI) свідчить про його фінансову ефективність. Період окупності становить 2,8 роки, що є оптимальним для проектів такого масштабу. При впровадженні даного проекту доцільно здійснити наступні заходи: забезпечити навчання персоналу для адаптації до роботи з новими технологіями; реалізувати проект поетапно, з контролем ефективності на кожному етапі; приділити увагу формуванню багатофункціональної системи мотивації для працівників, залучених до реалізації проекту.

Успішна реалізація запропонованих змін та цифрових рішень дозволить ТОВ «УЛЬТРАІМПОРТ» значно підвищити ефективність виробничого менеджменту,

адаптуватися до викликів BANI-середовища та забезпечити сталий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bushuyev S., Ivko A., Mudra M., Piliuhina K. Adaptability in managing innovative projects within the BANI environment. *Управління розвитком складних систем*. 2023. Вип. 54. С. 5-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2023_54_3
2. Zachosova N., Kutsenko D., Koval O. Strategy and mechanism of enterprises financial and economic security management in the conditions of war, Industry 4.0 and BANI World. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 4. С. 223-233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2022_4_21
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325-331.
5. Буняк Н. М., Мельник А.І. Ризик-менеджмент в системі забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3. С. 35-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_3_6
6. Буняк Н. Особливості менеджменту в умовах bani-світу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4. С. 97-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2023_4_13
7. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
8. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
9. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
10. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.

- 11.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
- 12.Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
- 13.Грушева А.А., Сялямон В.П., Філіпішина К.І. Проектний менеджмент та управління невизначеністю. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки.* 2019. Вип. 37. С. 164-169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2019_37_24
- 14.Дуднева Ю., Долгополов В. Особливості підприємницької діяльності в контексті викликів ВАНІ-світу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка.* 2022. Вип. 17. С. 14-17. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/477>.
- 15.Жегус О.В. Маркетингове управління в забезпеченні резильєнтності бізнесу в умовах ВАНІ-світу. *Бізнес Інформ.* 2024. № 4. С. 348-359.
- 16.Жосан Г. В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ.* 2021. № 3. С. 179-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_27
- 17.Зачосова Н.В., Назаренко С.А., Собко В.В. Формування системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання та стратегічне управління нею у реаліях ВАНІ World. *Підприємництво та інновації.* 2022. Вип. 23. С. 59-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2022_23_12
- 18.Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для вищої школи. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
- 19.Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.
- 20.Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.

21. Карпенко Ю.В., Пенова А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 88-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_3-4_9
22. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
23. Коробка С.В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 71-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_153_15
24. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 83-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_44_16
25. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
26. Лаврик І.Ф., Сніжко Л.Л., Омелянович О.Р. Формування системи операційного менеджменту транспортних підприємств під час пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 34. С. 133-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevsg_2020_34_24
27. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_10_15
28. Любінський К.К. Удосконалення виробничого менеджменту підприємства в умовах ВАНІ – середовища. *Матеріали 12 Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації»*. Дніпро. 08 -09 листопада 2024 року. С.22.
29. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

- 30.Маркіна І.А., Гусаренко М.О. Формування системи виробничого менеджменту на підприємстві в умовах ринку. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 268-276. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_4_43
- 31.Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
- 32.Менеджмент і адміністрування: підручник для магістрів. Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц.А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запухляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с.
- 33.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 34.Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
- 35.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 36.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
- 37.Овчиннікова В.О., Тарасенко А.О. Ключові аспекти виробничого менеджменту. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 241-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_38
- 38.Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

39. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
40. Рябець Н.М., Тимків І.В. Концептуальні засади, фактори та менеджмент сталого розвитку бізнес-організації в умовах наростання кризових явищ в глобальній економічній системі. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_26
41. Сакур Л.М., Буряк Є.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_15)
42. Салоїд С.В., Максін С.К. Кризовий менеджмент на підприємстві в умовах нестабільного середовища. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_10_50
43. Сумець О. Методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2020. Vol. 6, № 2. С. 126–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2020_6_2_10
44. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
45. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
46. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
47. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.

- 48.Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2013. 346 с.
- 49.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
- 50.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.
- 51.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
- 52.Чеботарьов О.О. Формування інноваційних пріоритетів в системі виробничого менеджменту в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_61
- 53.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

Компоненти	Характеристика	Можлива реакція
Крихкість	<ul style="list-style-type: none"> - руйнування звичних систем, способів дій, моделей поведінки; - глобальний характер впливу локальних криз та конфліктів («ефект хвиль»); - виникнення нових економічних, політичних, соціальних небезпек; - ненадійність угод і відносин з партнерами 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка альтернативних планів дій; - формування команди однодумців; - розвиток культури спільної роботи; - вкладання інвестицій у навчання, розвиток персоналу; - дотримання принципів соціальної відповідальності
Тривожність	<ul style="list-style-type: none"> - неспокійний стресовий стан; - неможливість передбачити майбутні події; - страх втрати можливості та опинитись «за бортом»; - почуття безпорадності 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення обізнаності про проблему; - розвиток у працівників емпатії та емоційного інтелекту; - формування страхових резервів; - налагодження партнерських відносин із контрагентами
Нелінійність	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність чітких однозначних причинно-наслідкових зв'язків між діями та їх результатами; - втрата принципом Парето своєї актуальності; - системний вплив певних подій на усі процеси; - необхідність чисельних системних заходів для протидії несприятливим подіям і досягнення мети 	<ul style="list-style-type: none"> - гнучкість, перегляд планових показників; - впровадження різного роду інновацій; - встановлення чітких цілей, а не розробка планів; - впровадження інструментів Agile-менеджменту; - експериментальний підхід до прийняття управлінських рішень; - застосування інструментів ризик-менеджменту
Незбагненність	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність можливості мати повне уявлення про те, що відбувається; - недостатність знань; - прийняття рішення відбувається в умовах невизначеності, часто носить інтуїтивних характер; - будь-які дії здійснюються «на дотик» 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток критичного мислення; - впровадження технологій штучного інтелекту (які виконуватимуть частину операцій з обробки інформації); - розвиток у менеджерів «meta-skills»

Компоненти VANI-світу та реагування на них системи менеджменту підприємства