

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доц.**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

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

Здобувач

Владислав ЛИМАР

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Лимарю Владиславу Валерійовичу

1. Тема роботи: «Удосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей на підприємстві»

Науковий керівник: доц., к.ю.н. Коломоєць Юлія Олександрівна
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: внутрішні звітні матеріали ТОВ «ВторІнвест Т» за 2022–2024 роки, нормативно-правові акти, статистичні дані, а також наукові публікації, навчальні посібники та аналітичні доповіді з питань операційного менеджменту.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні засади управління операційним потенціалом підприємства

2. Оцінка стану операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т»

3. Ключові орієнтири вдосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей підприємства.

Висновки і пропозиції

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

1. Організаційно-функціональна структура управління системою операційного менеджменту підприємства

2. Комплексна оцінка виробничо-фінансових показників ТОВ «ВторІнвест Т»

3. Схема реалізації операційного менеджменту у системі трансформації ресурсів ТОВ «ВторІнвест Т»

4. Аналіз «вузьких місць» та управлінських резервів підвищення ефективності операційного менеджменту

5. Матриця стратегічних орієнтирів розвитку операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т» на основі SWOT-аналізу

6. Програма розвитку операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т»

7. Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Владислав ЛИМАР

Науковий керівник роботи

(підпис)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутнісна характеристика операційного менеджменту в системі управління підприємством	6
1.2. Економічна природа, структура та типологія виробничих потужностей	15
1.3. Методологічні підходи до оцінки та управління виробничими потужностями	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування ТОВ «ВторІнвест Т»	26
2.2. Аналіз стану організації операційного менеджменту на ТОВ «ВторІнвест Т»	31
2.3. Комплексна оцінка ефективності використання виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т»	41
РОЗДІЛ 3. КЛЮЧОВІ ОРІЄНТИРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Стратегічне планування використання потужностей у системі операційного менеджменту	50
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів розвитку операційного менеджменту на підприємстві	56 64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови господарювання висувають підвищені вимоги до ефективного використання виробничого потенціалу підприємств, зокрема в галузі переробки вторинної сировини. Високий рівень конкуренції, зростання вартості енергоресурсів, зміни у структурі попиту та нестабільність постачань потребують від підприємств оперативного реагування та стратегічного підходу до управління ресурсами. Проблема нераціонального завантаження потужностей, застарілості технічного обладнання, відсутності чіткої системи моніторингу виробничих процесів та обмеженої гнучкості оперативного управління є характерною для значної частини українських підприємств. Це призводить до зростання витрат, простоїв, втрат продуктивності та, як наслідок, до зниження конкурентоспроможності на ринку. Особливо гостро ці проблеми постають у переробній галузі, зокрема у сфері заготівлі та обробки вторинної сировини, де ефективне використання ресурсів має подвійне значення – як економічне, так і екологічне. У такому контексті зростає значення операційного менеджменту як інструменту забезпечення ефективного функціонування виробничих потужностей, підвищення продуктивності та прибутковості. Особливої актуальності набуває питання удосконалення операційного менеджменту на переробних підприємствах, таких як ТОВ «ВторІнвест Т», що спеціалізується на заготівлі та переробці вторинної сировини, адже саме ці підприємства потребують гнучких управлінських рішень та ефективного використання технічних і людських ресурсів.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з удосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей на підприємстві ТОВ «ВторІнвест Т» з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні засади операційного менеджменту виробничих потужностей;
- дати оцінку ефективності діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»;
- охарактеризувати систему управління виробничими потужностями на підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності функціонування операційного менеджменту;
- виявити вузькі місця у використанні потужностей і резерви їх підвищення;
- обґрунтувати напрями удосконалення операційного менеджменту;
- розрахувати економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління виробничими потужностями підприємства у сфері переробки вторинної сировини.

Предметом дослідження є методи, інструменти та напрями вдосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т».

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняльний аналіз, графічний і табличний методи для візуалізації результатів, методи SWOT-аналізу, економіко-математичні розрахунки, методи оцінки економічної ефективності.

Інформаційну базу дослідження становлять внутрішні звітні матеріали ТОВ «ВторІнвест Т» за 2022–2024 роки, нормативно-правові акти, статистичні дані, а також наукові публікації, навчальні посібники та аналітичні доповіді з питань операційного менеджменту.

Практичне значення роботи полягає в розробці цілісної програми вдосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей на підприємстві ТОВ «ВторІнвест Т», яка включає інструменти технічної модернізації, цифрової трансформації управління, оптимізації логістики та підвищення кадрової ефективності. Запропоновані заходи можуть бути реалізовані на підприємстві для досягнення стабільного зростання продуктивності та прибутковості.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика операційного менеджменту в системі управління підприємством

В умовах загострення економічної нестабільності актуалізується необхідність формування ефективного механізму управління операційною діяльністю підприємства, що забезпечуватиме стабільність виробничих процесів, своєчасне надання послуг та високий рівень задоволення попиту споживачів. Раціональне управління операціями дозволяє досягти синхронізації функціонування виробництва, оптимізувати обробку замовлень та підвищити здатність підприємства конкурувати в динамічному ринковому середовищі. Усі ці завдання реалізуються в межах операційного менеджменту як системи, що забезпечує ефективне перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги, орієнтуючись на досягнення стратегічних цілей підприємства [20, с. 72].

У процесі аналізу наукових джерел ідентифіковано три основні підходи до визначення сутності операційного менеджменту. Перший підхід акцентує увагу на управлінні виробничими системами та їх структурними елементами. Другий – розглядає операційний менеджмент як процес оптимального розподілу ресурсів. У межах третього підходу акцент зроблено на управлінні операціями як ключовим елементом функціонування підприємства. Поділяючи позицію останнього підходу, доцільно трактувати операційний менеджмент як процес управління операціями, що формують основу операційної системи підприємства та охоплюють забезпечення її необхідними ресурсами, їх перетворення в кінцевий продукт або послугу задля досягнення загальноорганізаційних цілей.

Операційна діяльність становить ядро функціонування підприємства,

оскільки саме в її межах генерується основна частина прибутку та формується більшість грошових потоків. Операції мають систематичний характер і виступають структурованими елементами загальної діяльності підприємства, виконуючи роль базових функціональних одиниць, на яких ґрунтується організаційна система. Вони є цілеспрямованими процесами, що реалізують операційну функцію підприємства шляхом створення продукції або надання послуг, орієнтованих на задоволення потреб зовнішнього середовища [38, с. 132].

Функціонування підприємства забезпечується сукупністю взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує окрему роль у досягненні стратегічної мети. У цьому контексті операційний менеджмент розглядається як інтегрована система управління, що спрямована на ефективне використання ресурсів та координацію виробничо-технологічних процесів.

Забезпечення ефективності управління в сучасних умовах потребує розподілу управлінських функцій між ключовими секторами: фінансовим, інвестиційним, маркетинговим, операційним та загальним менеджментом. Такий підхід сприяє спеціалізації управлінської праці та підвищує керованість організаційної системи.

Серед ключових підсистем сучасної системи менеджменту провідне місце займає операційний менеджмент, що безпосередньо охоплює управління виробничими процесами. Його значущість визначається впливом на результативність основної діяльності підприємства, а отже – і на загальну ефективність його функціонування [10, с. 65].

Досягнення високої ефективності в операційному менеджменті можливе лише за умови глибокого розуміння його функціонального наповнення та правильної інтеграції управлінських і організаційних функцій. Стратегічним завданням вищого керівництва є узгоджене структурування функцій менеджменту з операційними процесами та побудова організаційної структури, що здатна забезпечити ефективну реалізацію операційної функції.

У діяльності підприємств виокремлюється низка ключових функцій, зокрема:

створення продукту, маркетинг, фінанси, інвестиції, управління персоналом та операційна функція. Саме виконання останньої є предметом діяльності операційного менеджменту, що реалізується через систему спеціалізованих категорій і управлінських дій.

Операційна функція повинна бути орієнтована на задоволення ринкових потреб, оскільки основною місією підприємства в системі суспільного виробництва є створення корисної споживчої цінності – продукції або послуг. У цьому контексті операційну функцію доцільно трактувати як сукупність управлінських дій, у результаті яких підприємство виробляє продукти або надає послуги, що спрямовані на зовнішнього споживача [21, с. 84].

Хоча терміни «виробництво» та «операції» часто використовуються як взаємозамінні, між ними існують суттєві відмінності. Під виробництвом зазвичай розуміють процес виготовлення матеріальних благ або переробку сировини. Натомість поняття «операції» має ширше трактування, охоплюючи не лише виробничу діяльність, а й процеси, пов'язані з наданням послуг. Таким чином, операційна діяльність виступає універсальною категорією, яка охоплює усі форми перетворення ресурсів у споживчі цінності.

Застосування системного підходу до вивчення операційного менеджменту дозволяє сформулювати чіткі межі операційної системи, визначити її ключові елементи та функціональні зв'язки, а також розподілити управлінські повноваження між відповідальними особами. Такий підхід забезпечує координацію внутрішніх процесів і сприяє підвищенню цілісності управління операційною діяльністю.

Операційний менеджмент, подібно до маркетингу чи фінансів, є повноцінною функціональною сферою управління, що характеризується наявністю власних методів, завдань та інструментів впливу на діяльність підприємства. Важливо чітко розмежовувати його з іншими, суміжними напрямками – такими як дослідження операцій (OR), наукова організація управління (MS) або інженерний менеджмент (IE), – адже попри наявність спільних інструментів, ці галузі мають інші цілі та

об'єкти дослідження.

Операційний менеджмент, на відміну від багатьох інших галузей знань, активно використовує напрацьовані інструменти та методології, що були сформовані впродовж усього його еволюційного розвитку. До прикладів таких практик, що набули широкого застосування в управлінні виробничими процесами, належать: аналіз і нормування робочого часу (хронометраж), розрахунок економічно обґрунтованого обсягу замовлення, методи контролю якості із використанням статистичних показників, моделювання виробничих процесів і застосування мережевих методів планування, управління запасами та прогнозування матеріальних потреб, а також концепції оновлення та реінжинірингу бізнес-процесів.

Незважаючи на те, що в межах операційного менеджменту активно використовуються інструменти, запозичені з досліджень операцій (OR) та наукової організації управління (MS), наприклад при побудові сіткових графіків і визначенні критичного шляху, а також розглядаються завдання інженерного характеру, зокрема пов'язані з автоматизацією виробництва, саме управлінський характер цієї сфери є її визначальною особливістю. Таким чином, операційний менеджмент виступає як окрема управлінська дисципліна, що інтегрує технічні, аналітичні й організаційні інструменти задля досягнення системної ефективності функціонування операційної системи підприємства [1, с. 328].

Аналізуючи існуючі наукові підходи до тлумачення сутності операційного менеджменту, можна виділити два ключові аспекти: один зосереджується на управлінні операційним процесом, інший – на досягненні результату в межах операційної діяльності. Основу цієї діяльності становить так звана операційна функція, яка охоплює сукупність дій, спрямованих на створення товарів або надання послуг. Її зміст реалізується опосередковано – через впровадження інструментів, методів і заходів, що є складовими системи операційного менеджменту.

Типологія підприємств залежить від характеру операційної функції. Так, виробничі підприємства орієнтуються на масове виготовлення продукції та

характеризуються значним споживанням сировини і матеріалів. Натомість у діяльності підприємств, що надають послуги, домінують індивідуальні підходи до споживача, а витрати на матеріальні ресурси є мінімальними. Така відмінність зумовлює варіативність структур операційного менеджменту залежно від специфіки підприємства.

Використання системного підходу дає змогу розглядати підприємство як відкриту систему, що здійснює перетворення вхідних елементів (сировини, енергії, праці) у вихідні результати у вигляді товарів або послуг. Відтак операційний менеджмент виступає як визначальний інструмент впливу на продуктивність операційної системи: з одного боку – забезпечуючи відповідність продукції очікуванням споживача, з іншого – сприяючи оптимізації витрат, що, у свою чергу, позитивно впливає на прибутковість підприємства [19, с. 91].

Структура операційної системи формується на основі сукупності її внутрішніх елементів, характеру взаємозв'язків між ними, а також взаємодії із зовнішнім середовищем. Управлінська структура операційної системи охоплює комплекс дій, процедур та методів, спрямованих на забезпечення безперервного процесу переміщення матеріальних ресурсів або надання послуг. Загальна логіка функціонування цієї системи представлена на рис. 1.1.

У міжнародній практиці функція розвитку операційної системи виробництва посідає одне з провідних місць у структурі управлінських завдань підприємства. Ефективність функціонування операційної системи значною мірою визначається її структурною організацією, яку доцільно розглядати в двох аспектах: просторовому, що характеризує розміщення елементів у межах системи, та часовому, що відображає динаміку змін станів як окремих елементів, так і системи в цілому. Взаємозв'язок цих структур забезпечує системну цілісність та узгодженість операційної діяльності.

Для досягнення оптимального функціонування підприємства необхідне цілеспрямоване управління взаємодією між функціональними підсистемами.

Операційні процеси тісно пов'язані з інженерною діяльністю, що охоплює проектування продукції, виробничих потужностей і технологічних процесів. Інженерна функція потребує зворотного зв'язку з виробничим підрозділом для вчасного виявлення конструктивно-технологічних недоліків.

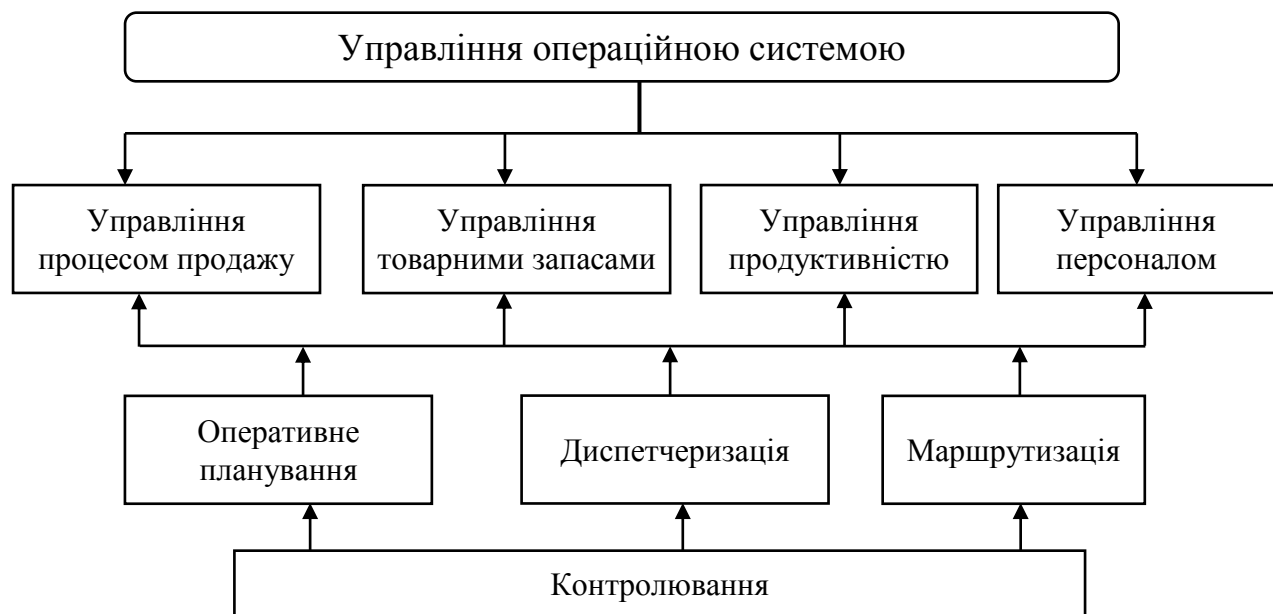


Рис. 1.1. Організаційно-функціональна структура управління системою операційного менеджменту підприємства

Крім того, маркетингова функція відіграє важливу роль у формуванні виходів операційної системи, забезпечуючи достовірне прогнозування попиту та акумуляцію реальних замовлень. Водночас вона має здійснювати інформування виробничого підрозділу про виявлені споживачами недоліки продукції, включаючи питання якості та своєчасності поставок. Таким чином, інтеграція функцій маркетингу, виробництва та інженерії є передумовою ефективного функціонування операційної системи.

Залежно від особливостей руху матеріальних потоків у межах логістичного ланцюга – від постачальника до кінцевого споживача – операції підприємства умовно поділяються на дві категорії [13, с. 618].

Перша група охоплює виробничо-забезпечувальні процеси, в яких матеріальні ресурси надходять у систему ззовні, трансформуються в готову продукцію та передаються споживачеві, який виступає кінцевим отримувачем результату. Основні відмінності між моделями реалізації цієї групи зумовлені підходами до управління запасами в системі.

Друга група охоплює операції, пов'язані з транспортуванням та сервісним обслуговуванням, у межах яких сам споживач активно включається у процес створення цінності, надаючи зворотний зв'язок або формулюючи індивідуальні запити.

Міжнародна практика свідчить, що саме підприємства таких галузей, як машинобудування, автомобілебудування, текстильна та харчова промисловість, є першопрохідцями у впровадженні сучасних методів операційного менеджменту. Це пояснюється високим рівнем складності їх виробничих систем, численністю допоміжних процесів і підвищеною чутливістю до організаційних збоїв. Унаслідок цього стандарти, розроблені в межах таких підприємств, часто набувають загальногалузевого або міжгалузевого значення, сприяючи підвищенню рівня управлінської культури та впровадженню передових практик в операційні системи різного типу [31, с. 60].

Згідно з аналітичними дослідженнями, нормування виробничих процесів є ключовим інструментом операційного менеджменту у провідних галузях промисловості США. Зокрема, 100% підприємств машинобудівної галузі, 93% текстильної та 88% харчової промисловості активно застосовують методи нормування для підвищення продуктивності та управління витратами.

У Німеччині, яка є провідним індустріальним центром Європи, стратегічна увага приділяється підготовці виробництва, аналізу та організації бізнес-процесів. Саме ці елементи стали базою для формування ефективної виробничої моделі, орієнтованої на високу якість продукції, оперативне виконання замовлень і технологічну надійність. Показники німецької промисловості щодо якості та

швидкості обробки замовлень є результатом десятиліть системної оптимізації виробничої діяльності, заснованої на точному управлінні даними.

Японська модель управління підприємством демонструє комплексний підхід до організації виробничих процесів. Основу цієї моделі становить інтеграція управління часом, інформаційними потоками та операційними процедурами, що реалізується в умовах безкомпромісного контролю якості. Значний вплив на розвиток сучасного менеджменту мали японські практики реінжинірингу, які сформували інноваційні методології організації праці. Найбільш відомими серед них є такі системи, як KANBAN (візуальне управління потоками), KAIZEN (безперервне вдосконалення) та ефективні методи управління людськими ресурсами, що стали орієнтиром для багатьох промислових країн [39, с. 291].

Найбільш активними у впровадженні заходів з оптимізації виробничих процесів та управлінських структур виступають підприємства з іноземними інвестиціями або такі, що орієнтовані на західні моделі операційного менеджменту. У своїй діяльності вони часто прагнуть адаптувати ефективні практики корпоративного управління, сформовані на материнських підприємствах, до національного середовища, ігноруючи водночас той факт, що ці системи розроблені з урахуванням планових моделей організації виробництва, притаманних іншим економікам.

Для більшості українських підприємств, що ініціюють трансформації в межах операційної стратегії, ключовою метою є наближення до міжнародних стандартів ведення виробництва та забезпечення готовності до співпраці із закордонними партнерами. Водночас зростаюче значення набуває питання ефективного управління витратами. Сучасна практика доводить, що зниження собівартості досягається не стільки завдяки використанню дешевої робочої сили, монополізованих поставок чи слабкої конкуренції, скільки через удосконалення організації праці, управління ресурсами та оптимізацію операційних процесів [11, с. 72].

Незважаючи на загальні проблеми, пов'язані з низьким рівнем управлінської

культури та організації виробництва в національній економіці, окремі підприємства демонструють позитивні результати. Вони не лише зберегли роботу над нормуванням і вдосконаленням операційних систем, а й сформували якісно нову нормативно-організаційну базу. Це дозволило, навіть в умовах загальноекономічної кризи, досягти приросту обсягів продукції, підвищити продуктивність праці та забезпечити зростання середньої заробітної плати персоналу.

Сучасний операційний інструментарій, що впроваджується на вітчизняних підприємствах, здебільшого зумовлений необхідністю відповідати зовнішнім і внутрішнім вимогам, зокрема: проходженням сертифікації за стандартами ISO 9000, вивільненням оборотного капіталу через оптимізацію виробничих і логістичних процесів, адаптацією до цінових коливань ринку та забезпеченням конкурентоспроможності продукції, а також реагуванням на зростання вартості сировини й висококваліфікованої праці.

Проте ефективність використання цього інструментарію викликає сумніви. Зокрема, процес сертифікації системи управління якістю у багатьох випадках має декларативний характер. Документально оформлені процедури, регламенти та посадові інструкції формуються формально, без реального впровадження в операційну діяльність підприємства.

Заходи з оптимізації витрат і зниження собівартості продукції зазвичай реалізуються у вигляді спонтанних рішень, що мають тактичний, а не стратегічний характер. Як правило, це проявляється у звільненні персоналу або в оновленні технічної бази без належного аналізу ефективності таких дій. Подібні управлінські практики нерідко супроводжуються зниженням виробничої потужності й перекладанням відповідальності за зниження результативності на зовнішні чинники або на діяльність збутових підрозділів [20, с. 73].

Окрему проблему становить недооцінка ролі людського капіталу. Вітчизняна практика управління персоналом рідко передбачає системний підхід до утримання кваліфікованих працівників. Існує недостатня готовність до впровадження

ефективних моделей мотивації, орієнтованих на результативність та якість праці. Крім того, ергономічні аспекти організації робочого середовища та формування позитивного соціально-психологічного клімату часто залишаються поза межами управлінського впливу. Така ситуація стримує підвищення продуктивності праці та знижує загальну ефективність операційної системи підприємства.

Витоки багатьох проблем у сфері управління виробництвом пов'язані з тим, що впродовж останнього десятиліття ані в економічній системі, ані в освітніх інституціях не було належним чином сформульовано та закріплено поняття «операційний менеджер» як окремого професійного профілю. При цьому саме операційний менеджер – не інженер-економіст і не бухгалтер – виконує ключову роль в ухваленні управлінських і організаційних рішень у виробничому середовищі.

На практиці це призводить до того, що на вітчизняних підприємствах функціонування всієї операційної системи часто базується на вузькому колі фахівців, які впродовж десятиліть власноруч формували та підтримували організаційно-виробничу структуру. Ці фахівці глибоко інтегровані в операційну діяльність, але за відсутності формалізованої моделі управління та чіткої ієрархії розподілу повноважень система виявляється нестійкою до змін. Зокрема, при спробі масштабування виробництва, впровадження нових стратегічних підходів або делегування управлінських функцій виникають організаційні збої, які суттєво знижують ефективність роботи [4, с. 32].

Невизнання ролі операційного менеджера як окремої управлінської одиниці, а також відсутність у самих фахівців усвідомлення власної управлінської значущості спричиняють функціональні дисбаланси. Це, у свою чергу, стримує інституційний розвиток підприємств, знижує адаптивність їхніх операційних систем і створює бар'єри для модернізації управління виробничими процесами.

1.2. Економічна природа, структура та типологія виробничих потужностей

Виробничі потужності є однією з ключових категорій операційного менеджменту та економіки підприємства. Їх наявність та ефективне використання визначають потенціал підприємства щодо випуску продукції або надання послуг у заданому асортименті, обсягах та в установлені строки. У широкому розумінні виробничі потужності – це максимальна здатність підприємства випускати продукцію за одиницю часу за умов повного та раціонального використання усіх наявних ресурсів: технічних, організаційних, кадрових, інформаційних та природних.

У вузькому (інженерно-економічному) значенні виробнича потужність – це максимально можливий обсяг випуску продукції або надання послуг при повному завантаженні устаткування у межах нормального режиму роботи та при дотриманні технологічних нормативів. Поняття потужності залежить від типу виробництва, його спеціалізації, номенклатури продукції та особливостей організації праці [12, с. 157].

З методологічної точки зору, потужності характеризуються кількісно й можуть бути оцінені в натуральному (одиниці продукції, обсяги послуг), умовно-натуральному (приведені одиниці), вартісному або трудовому вимірах. Наприклад, у металообробці це може бути тоннаж виробів, у енергетиці – кВт·год, у транспорті – тонна-кілометри або пасажиро-кілометри.

Крім того, важливо розмежовувати поняття установленої, доступної, ефективної та використаної виробничої потужності, що дозволяє глибше оцінити ступінь залучення виробничого потенціалу підприємства. Установлена потужність визначає технічно можливий максимум, тоді як ефективна – обмежена організаційними, трудовими або логістичними чинниками. Фактично використана потужність фіксується в результатах діяльності та є основою для розрахунку коефіцієнтів використання потужностей [37, с. 402].

Таким чином, виробничі потужності виступають не лише індикатором технічного рівня підприємства, а й важливим фактором його

конкурентоспроможності, що безпосередньо впливає на витрати, рентабельність і гнучкість у реагуванні на зміну ринкового попиту.

Виробничі потужності підприємства формуються як багатокомпонентна система, що включає взаємопов'язані технічні, людські, організаційні та ресурсні елементи. Успішне функціонування операційної системи значною мірою залежить від узгодженості цих складових, їх адаптивності до умов ринку та ефективного управління. Для зручності аналізу основні компоненти та структурні елементи виробничих потужностей подано у вигляді узагальненої таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні компоненти та структурні елементи виробничих потужностей підприємства

Компонент / Елемент	Зміст / Характеристика	Значення для операційної системи
Матеріально-технічна база	Устаткування, виробничі площі, комунікації	Фізична основа для реалізації виробничого процесу
Технологічний рівень	Типи виробничих процесів, рівень автоматизації, технологічні норми	Визначає продуктивність і гнучкість системи
Персонал (трудові ресурси)	Кваліфікація, чисельність, зміни	Впливає на ефективність і надійність використання потужностей
Організація праці та обслуговування	Умови праці, обслуговування робочих місць, мотивація	Забезпечує стабільність і якість виробничого процесу
Сировинно-матеріальна база	Наявність і своєчасність постачання ресурсів	Гарантує безперебійне завантаження виробництва
Інформаційно-аналітична складова	ERP, MRP, MES-системи, облік, планування	Координація, облік і управління ефективністю потужностей
Провідні (вузлові) ділянки	Ділянки, що задають ритм роботи всієї системи	Формують обмеження або потенціал нарощення виробництва

Система виробничих потужностей включає не лише матеріальні активи, а й інтелектуальні, організаційні та управлінські ресурси. Кожна складова виконує критично важливу функцію в загальному виробничому циклі, а їхнє ефективне поєднання є запорукою підвищення продуктивності, зниження витрат і гнучкої адаптації до ринкових змін. Рациональне управління компонентами потужностей дозволяє підприємству досягати стійких результатів навіть за умов нестабільного

середовища [34].

Виробничі потужності підприємства не є статичним показником – вони змінюються під впливом технічного стану обладнання, обсягів попиту, організації праці та зовнішніх чинників. Залежно від підходу до розрахунку та фактичного використання, виділяють кілька типів потужностей, які відображають потенціал підприємства щодо випуску продукції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Типологія виробничих потужностей

Тип потужності	Визначення	Характерні особливості	Значення для менеджменту
Проектна	Потужність, передбачена проектом підприємства або техніко-економічним обґрунтуванням	Розраховується за нормами, перед запуском об'єкта у виробництво	База для стратегічного планування та визначення меж розвитку
Фактична (реальна)	Потужність, яка реально використовується у поточних умовах	Визначається на основі фактичного стану обладнання та умов виробництва	Дає уявлення про рівень завантаження та ефективність ресурсів
Резервна	Частина потужності, що може бути залучена у разі потреби	Включає недозавантажене обладнання, резервні зміни, відкладені потоки	Страховий запас для покриття пікових навантажень, гнучкість

Типологія виробничих потужностей дозволяє оцінити підприємство з точки зору як поточного стану, так і перспектив розширення чи адаптації. Наприклад, фактична потужність часто нижча за проектну через зношення обладнання або нестачу персоналу. Резервна потужність є критичною для гнучкого реагування на зміну попиту або для впровадження нових замовлень. Для ефективного операційного менеджменту важливо не лише оцінювати кожен тип потужності окремо, але й аналізувати їхню взаємодію [3, с. 26].

Виробничі потужності відіграють визначальну роль у формуванні фінансово-економічних показників діяльності підприємства, оскільки вони безпосередньо визначають граничні можливості щодо обсягу випуску продукції, рівня доходів, ефективності використання ресурсів та фінансової стійкості.

По-перше, ступінь використання виробничих потужностей безпосередньо впливає на виробничу собівартість одиниці продукції. При низькому рівні завантаження потужностей зростає частка постійних витрат на одиницю продукції, що призводить до зниження рентабельності. Оптимальне завантаження дозволяє досягнути ефекту масштабу, за якого питомі витрати знижуються, а прибутковість – зростає.

По-друге, технічний стан основних фондів, які формують основу виробничих потужностей, визначає якість продукції, продуктивність праці та втрати від простоїв. Зношене або морально застаріле обладнання знижує інтенсивність виробничого процесу, збільшує витрати на ремонт та обслуговування, а отже – негативно впливає на чистий прибуток підприємства [16, с. 119].

По-третє, наявність резервних потужностей створює можливість швидкої адаптації до зміни попиту, що сприяє збереженню ринкових позицій та стабілізації доходів. Водночас надмірні резерви можуть призводити до неефективного використання капіталу, адже фінансові ресурси заморожуються в недіючих активах.

Крім того, фондівіддача та фондомісткість як індикатори ефективності використання основних засобів безпосередньо пов'язані з рівнем використання виробничих потужностей. Зростання фондівіддачі свідчить про покращення ефективності капіталовкладень і веде до підвищення загальної рентабельності підприємства [18, с. 173].

Також важливим є зв'язок між виробничими потужностями та оборотними активами: чим вищий рівень завантаження виробництва, тим вища потреба в запасах сировини, матеріалів та напівфабрикатів. Це впливає на коефіцієнт оборотності оборотних коштів, що, своєю чергою, відображається на ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таким чином, ефективне управління виробничими потужностями є одним з ключових чинників підвищення фінансової ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в

довгостроковій перспективі.

1.3. Методологічні підходи до оцінки та управління виробничими потужностями

Планування виробничих потужностей є ключовим процесом операційного менеджменту, що передбачає визначення необхідного обсягу ресурсів для забезпечення запланованих обсягів виробництва з урахуванням змін у попиті, технологіях та зовнішньому середовищі. Вибір методу планування залежить від типу виробництва, гнучкості ресурсної бази, ступеня автоматизації та прогнозованого горизонту діяльності [34, с. 118].

У науковій та практичній літературі виділяють декілька основних методів планування потужностей (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Основні методи планування потужностей

Метод	Сутність	Сфера застосування
Прогнозний метод	Базується на аналітичному прогнозуванні обсягів попиту та визначенні потужностей, необхідних для його задоволення.	Для довгострокового планування в умовах стабільного ринку.
Метод аналітичного розрахунку	Визначає потужності за нормативними трудомісткістю, змінністю, ефективним фондом часу роботи устаткування.	У масовому та серійному виробництві.
Балансовий метод	Передбачає узгодження потужностей різних виробничих підрозділів шляхом складання ресурсно-продуктових балансів.	Для комплексного планування у великих підприємствах.
Імітаційне моделювання	Використовує цифрові моделі для відображення функціонування виробничої системи з метою перевірки різних сценаріїв завантаження потужностей.	Для складних систем зі змінним попитом.
Метод лінійного програмування	Передбачає оптимізацію розміщення замовлень на потужностях за обмежень (часу, ресурсів, бюджетів).	У багатомономенклатурному виробництві.
Метод гнучкого планування	Орієнтований на оперативне коригування планів залежно від змін у замовленнях або поставаннях.	У малосерійному виробництві з високою мінливістю.

Застосування цих методів дозволяє досягати балансу між наявними ресурсами та виробничими завданнями, уникати простоїв і перевантаження

обладнання, забезпечити своєчасне виконання замовлень. В умовах нестабільного середовища найбільш ефективними вважаються комбіновані підходи, які поєднують традиційні та інноваційні інструменти планування з використанням інформаційних систем і алгоритмів оптимізації [33, с. 216].

Таким чином, ефективне планування потужностей виступає ключовим інструментом досягнення стратегічної та операційної узгодженості, дозволяючи підприємству своєчасно адаптуватися до змін у ринковому попиті, забезпечувати стабільне виконання виробничої програми та підвищувати економічну результативність.

Оцінювання ефективності використання виробничих потужностей є невід'ємною складовою стратегічного та оперативного управління підприємством. Таке оцінювання дозволяє виявити ступінь завантаження наявних ресурсів, визначити втрати від недовикористання обладнання та розробити обґрунтовані рішення для оптимізації виробничих процесів.

У сучасних умовах господарювання ефективне використання виробничих потужностей є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стабільності його фінансових результатів і гнучкості в реагуванні на ринкові коливання. Рациональне управління потужностями дозволяє досягати балансу між фактичним обсягом випуску продукції та наявними ресурсами, запобігаючи перевантаженню обладнання або простою [5, с. 128].

Оцінка рівня використання виробничих потужностей потребує системного підходу, який ґрунтується на аналізі низки аналітичних коефіцієнтів та відносних показників. Ці показники дозволяють не лише кількісно виміряти ступінь використання виробничого потенціалу, а й оцінити економічну ефективність вкладених ресурсів.

Нижче представлена таблиця 1.4 систематизує ключові індикатори, що використовуються в процесі аналітичного оцінювання ефективності використання виробничих потужностей. Кожен з них дає можливість здійснити деталізований

аналіз технічного, організаційного та економічного аспектів функціонування виробничих систем.

Таблиця 1.4

Ключові показники ефективності використання потужностей

Показник	Формула розрахунку / суть	Економічна інтерпретація
Коефіцієнт використання потужності	$K_{\text{вик}} = \frac{\text{Фактичний обсяг випуску}}{\text{Максимально можливий обсяг випуску}}$	Показує рівень завантаження потужностей; оптимальне значення – близьке до 1.
Коефіцієнт змінності роботи устаткування	$K_{\text{зм}} = \frac{\text{Фактична кількість змін}}{\text{Максимально можлива кількість змін}}$	Характеризує інтенсивність експлуатації основного технологічного обладнання.
Інтенсивність використання потужностей	$I_{\text{вик}} = \frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Час роботи основного обладнання}}$	Дозволяє оцінити продуктивність використання часу функціонування потужностей.
Резерв потужностей	$R_{\text{п}} = \text{Проектна потужність} - \text{Фактичне навантаження}$	Відображає обсяг невикористаних потужностей, потенційно придатних до розширення випуску.
Коефіцієнт екстенсивного використання	$K_{\text{екст}} = \frac{\text{Фактичний фонд часу використання обладнання}}{\text{Календарний фонд часу}}$	Визначає ступінь використання часу роботи устаткування незалежно від обсягів виробництва.
Коефіцієнт інтенсивного використання	$K_{\text{інт}} = \frac{\text{Фактична продуктивність}}{\text{Паспорт на продуктивність обладнання}}$	Характеризує технічну ефективність використання виробничої потужності.
Рентабельність виробничих потужностей	$R_{\text{пот}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Середня вартість виробничих потужностей}} \times 100\%$	Відображає економічну віддачу від вкладених ресурсів у створення та утримання потужностей.

Застосування наведених показників у динаміці дає змогу не лише діагностувати слабкі місця у завантаженні потужностей, але й порівняти ефективність різних підрозділів або виробничих майданчиків одного підприємства. Це, своєю чергою, забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо модернізації, перепрофілювання чи розширення виробничої бази.

Таким чином, система показників ефективності дозволяє сформувати повну аналітичну картину функціонування виробничого потенціалу підприємства та сприяє формуванню гнучкої, адаптивної та економічно обґрунтованої стратегії розвитку

виробничих потужностей.

В умовах динамічного зовнішнього середовища, непередбачуваності попиту, коливань постачання та зростання конкуренції підприємства змушені переосмислювати традиційні підходи до управління виробничими потужностями. На зміну виключно оперативному управлінню поступово приходить інтеграція стратегічного та адаптивного підходів, які дозволяють забезпечити не лише стабільну роботу, а й довгострокову стійкість до змін [22, с. 49].

Адаптивне управління потужностями базується на принципах гнучкості та оперативного реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед основних практик можна виділити:

- Використання змінних графіків роботи та багатозмінного режиму виробництва в пікові періоди попиту;
- Переналаштування виробничого обладнання для випуску альтернативної продукції залежно від ринкових запитів;
- Аутсорсинг окремих виробничих операцій у разі перевищення доступної потужності;
- Управління портфелем замовлень з урахуванням пріоритетності та прибутковості;
- Використання цифрових інструментів (MES, APS-системи) для моделювання сценаріїв виробничого навантаження [6, с. 79].

Адаптивність дозволяє підприємству мінімізувати витрати в умовах невизначеності, а також зберегти стійкість у кризових ситуаціях, таких як збої в ланцюгах постачання або тимчасове падіння попиту.

Стратегічне управління потужностями спрямоване на довгострокову перспективу і пов'язане з визначенням оптимального рівня виробничих потужностей відповідно до очікуваного зростання ринку, технологічних змін та інвестиційної політики підприємства. Основні напрями стратегічного управління включають:

- Формування прогностичного плану розвитку потужностей на основі

маркетингових і технологічних трендів;

- Аналіз точки беззбитковості та резервної потужності з урахуванням ризиків;
- Інвестування у модернізацію та розширення виробничої бази;
- Інтеграція стратегій сталого розвитку (енергоефективність, екологічність, цифровізація);
- Забезпечення відповідності між потужностями і корпоративною стратегією підприємства [29, с. 41].

Поєднання адаптивного та стратегічного підходів дозволяє створити інноваційну модель управління потужностями, в якій короткострокова гнучкість узгоджується з довгостроковими цілями розвитку. Це забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення позицій на ринку та формування конкурентних переваг.

У процесі дослідження першого розділу було з'ясовано, що виробничі потужності є ключовою складовою операційної системи підприємства, яка визначає межі його технологічних, ресурсних та економічних можливостей. Виробничі потужності охоплюють не лише матеріально-технічну базу, а й кадровий, часовий та організаційний потенціал, який може бути мобілізований для забезпечення випуску продукції у визначених обсягах і якості.

Охарактеризовано основні компоненти потужностей: активна частина (обладнання, робочі місця, інфраструктура), персонал, виробничі площі та енергетичне забезпечення. Встановлено, що ефективність їх функціонування суттєво впливає на витрати підприємства, собівартість продукції, рентабельність та обсяги реалізації.

Розглянуто типологію потужностей – проектні, фактичні та резервні, – яка дозволяє комплексно підходити до оцінювання рівня їх завантаження та планування виробничої програми. Особливу увагу приділено впливу потужностей на фінансово-економічні результати: доведено, що недостатнє або надмірне завантаження веде до втрати ефективності, зростання простоїв і зниження прибутковості.

Узагальнено основні методологічні підходи до планування потужностей (сценарний, нормативний, стохастичний), а також показники оцінювання ефективності їх використання (коефіцієнт змінності, рівень завантаження, рентабельність потужностей). Визначено практики адаптивного та стратегічного управління, які забезпечують підприємству гнучкість і конкурентоспроможність в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, вивчення теоретико-методологічних основ дозволяє сформулювати цілісне уявлення про управління потужностями як одну з базових функцій операційного менеджменту та обґрунтувати необхідність її вдосконалення у наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування ТОВ «ВторІнвест Т»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВторІнвест Т» – це сучасне підприємство, що спеціалізується на заготівлі, переробці та реалізації вторинної сировини, зокрема чорних і кольорових металів, а також наданні послуг з утилізації промислових відходів. Підприємство функціонує на ринку вторинної переробки понад десять років, забезпечуючи сталий обіг матеріальних ресурсів та сприяючи зниженню навантаження на навколишнє середовище.

Основним напрямком діяльності компанії є організація ефективного логістичного та операційного циклу зі збору, сортування, підготовки та відвантаження вторинної сировини кінцевим споживачам – металургійним підприємствам та експортним партнерам. Завдяки використанню спеціалізованої техніки, високопродуктивного обладнання та автоматизованих систем обліку, компанія оптимізує свої виробничі процеси та досягає високого рівня ресурсоефективності.

Стан ринку утилізації та вторинної сировини в Україні перебуває у фазі відновлення після кризи 2022–2023 років. Нестабільність законодавчого поля, коливання цін на сировину, а також обмеження логістичних маршрутів є ключовими перешкодами для повноцінного розвитку підприємств даного сектору. Водночас активізація екологічної політики та державних програм підтримки переробки відходів відкривають додаткові можливості для масштабування діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» та модернізації його виробничих потужностей.

Для оцінки ефективності використання виробничих ресурсів підприємства

було проведено аналіз ключових показників, що відображають стан основних і оборотних засобів ТОВ «ВторІнвест Т» за 2022–2024 роки (табл. 2.1). Розглянуто зміни у структурі активів, рівні фондоозброєності, динаміці прибутковості та ефективності оборотного капіталу.

Таблиця 2.1

Динаміка змін у структурі та ефективності використання основних і оборотних засобів ТОВ «ВторІнвест Т» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Середня річна вартість основних засобів, тис. грн	75 555	69 942	65 716	-9 838	-13,02
Середня річна вартість оборотних активів, тис. грн	57 765	96 163	99 376	+41 612	+72,04
Забезпеченість працівників основними засобами, тис. грн/особу	1 798,9	1 748,6	1 825,5	+26,5	+1,47
Коефіцієнт віддачі основних засобів, грн/грн	0,759	1,034	1,179	+0,42	+55,30
Питомі витрати основних засобів на 1 грн доходу, грн/грн	1,317	0,967	0,848	-0,469	-35,61
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,99	0,75	0,78	-0,213	-21,48
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	368	485	468	+100,6	+27,36
Співвідношення оборотних до основних засобів, грн/грн	0,765	1,375	1,512	+0,7	+97,79
Рівень прибутковості активів підприємства, %	5,62	4,52	5,44	-0,18 в.п.	–

Протягом аналізованого періоду підприємство скоротило обсяг основних засобів на 13%, що може свідчити про амортизацію або продаж частини активів. Водночас оборотні активи зросли на понад 72%, що вказує на переорієнтацію ресурсної політики у бік мобільних активів, можливо – через зміни у виробничих потребах або стратегії обігових коштів. Незважаючи на скорочення основних фондів, фондоозброєність праці зросла незначно, а от фондовіддача зросла на 55,3%, що свідчить про підвищення ефективності використання наявних активів.

Негативною динамікою можна вважати зниження оборотності оборотних

активів та зростання тривалості їх обігу, що може свідчити про проблеми з реалізацією продукції або накопиченням запасів. Рівень прибутку залишився майже незмінним, що підтверджує стабільність, але також вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат і зростання операційної ефективності.

З метою оцінки ефективності використання трудових ресурсів та результативності політики оплати праці в ТОВ «ВторІнвест Т» проаналізовано динаміку ключових показників за 2022–2024 роки. Дослідження охоплює як кількісні аспекти використання робочого часу, так і фінансові результати діяльності підприємства у розрахунку на одного працівника та одну людину-годину.

Таблиця 2.2

Оцінка продуктивності праці, результативності використання робочого часу та ефективності оплати праці в ТОВ «ВторІнвест Т» у 2022–2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42	40	36	–6	–14,29
Кількість відпрацьованих людино-годин за рік, люд.-год	66 465	64 960	57 510	–8 955	–13,47
Фонд оплати праці, тис. грн	8 360,35	8 955,8	9 269,86	+909,5	+10,88
Валовий дохід на одного працівника, тис. грн	1 365,8	1 807,6	2 152,4	+786,6	+57,59
Валовий дохід на 1 людину-годину, грн	863,1	1 113,0	1 347,4	+484,3	+56,11
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	89,3	93,9	124,7	+35,4	+39,71
Чистий прибуток на 1 людину-годину, грн	56,4	57,8	78,1	+21,7	+38,39
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	16 588	18 658	21 458	+4 870	+29,36
Середньогодинна оплата праці, грн/люд.-год	125,8	137,9	161,2	+35,4	+28,14

У досліджуваний період спостерігається скорочення чисельності персоналу на 14,29% та зменшення обсягу відпрацьованого часу на 13,47%. Це свідчить або про скорочення штату через оптимізацію виробничих процесів, або про зниження інтенсивності виробничої діяльності. Водночас загальний фонд оплати праці зріс на

10,88%, що свідчить про підвищення оплати праці залишених працівників або впровадження індексацій.

Найбільш показовим є суттєве зростання валового доходу на одного працівника (на 57,59%) та на одну людину-годину (на 56,11%). Це вказує на покращення продуктивності праці, ймовірно завдяки впровадженню нових технологій, перерозподілу функціональних обов'язків або підвищенню кваліфікації персоналу. Паралельно зріс і чистий прибуток у розрахунку на працівника (+39,71%) та на одну годину праці (+38,39%), що підтверджує підвищення економічної результативності трудових ресурсів.

Середньомісячна номінальна заробітна плата за період зросла на 29,36%, а середньогодинна оплата – на 28,14%, що дещо відстає від темпів зростання результативних показників, однак відповідає загальноекономічним тенденціям інфляції та ринку праці. Загалом це свідчить про позитивну динаміку в системі мотивації персоналу та доцільність обраної політики управління кадровим потенціалом.

Таблиця 2.3 узагальнює ключові показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ВторІнвест Т» за період 2022–2024 рр. Дослідження охоплює результати реалізації, витратну структуру, прибутковість, кадрову забезпеченість, фондоозброєність, ефективність використання основних засобів та загальну рентабельність. Аналіз спрямований на виявлення взаємозв'язків між інтенсивністю використання ресурсів та фінансовими результатами.

Протягом трьох аналізованих років підприємство демонструє стійке зростання виручки від реалізації продукції – на 35,08%, що свідчить про зростання обсягів реалізації або покращення цінової політики. При цьому витрати також зросли майже пропорційно (на 36,15%), що частково нівелює ефект приросту доходу. Однак прибуток після оподаткування збільшився на 740,3 тис. грн, що свідчить про підвищення операційної стійкості та ефективності.

Помітне скорочення чисельності персоналу (на 14,29%) супроводжується

значним зростанням продуктивності праці: випуск продукції на одного працівника збільшився на 57,59%. Це свідчить про оптимізацію трудових процесів та впровадження більш ефективних управлінських або технологічних рішень. Поряд із цим річна зарплата на одного працівника зросла на 29,36%, що вказує на підвищення мотиваційного потенціалу системи оплати праці.

Таблиця 2.3

**Комплексна оцінка динаміки виробничо-фінансових показників ТОВ
«ВторІнвест Т» за 2022–2024 роки**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	57 363,2	72 302,7	77 486,5	+20 123,2	+35,08
Операційні витрати, тис. грн	53 614,5	68 547,0	72 997,5	+19 382,9	+36,15
Прибуток після оподаткування, тис. грн	3 748,7	3 755,7	4 489,0	+740,3	+19,75
Середньооблікова кількість працівників, осіб	42	40	36	–6	–14,29
Фонд оплати праці, тис. грн	8 360,4	8 955,8	9 269,9	+909,5	+10,88
Виробіток на одного працівника, тис. грн	1 365,8	1 807,6	2 152,4	+786,6	+57,59
Річна зарплата одного працівника, тис. грн	199,06	223,90	257,50	+58,44	+29,36
Середня балансова вартість основних засобів, тис. грн	75 555	69 942	65 716	–9 838	–13,02
Забезпеченість працівників основними фондами, тис. грн/особу	1 798,9	1 748,6	1 825,5	+26,5	+1,47
Віддача основних засобів, грн доходу на 1 грн засобів	0,76	1,03	1,18	+0,42	+55,30
Рентабельність майна, %	5,62	4,52	5,44	–0,19 в.п.	–
Загальна рентабельність підприємства, %	6,99	5,48	6,15	–0,84 в.п.	–

Негативною динамікою є скорочення середньої балансової вартості основних фондів на 13,02%, що свідчить про виведення з експлуатації або недостатні інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази. Проте це не завадило досягнути зростання ефективності використання основних засобів – віддача на 1 грн основних фондів зросла на 55,3%.

Загальна рентабельність підприємства дещо зменшилася, що може бути

наслідком витратної інерції або змін у структурі доходів. Проте рентабельність майна залишилась майже на стабільному рівні. Сукупно ці тенденції свідчать про поступове зростання операційної ефективності за умов обмежених ресурсів.

2.2. Аналіз стану організації операційного менеджменту на ТОВ «ВторІнвест Т»

Операційний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування ТОВ «ВторІнвест Т», оскільки саме він визначає, як організовується і реалізується основна виробнича діяльність підприємства – збір, сортування, переробка та відвантаження вторинної сировини. В умовах ресурсних обмежень, посилення екологічних вимог та логістичних викликів саме якість управління операціями визначає рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Цей підрозділ присвячений аналізу організаційної побудови операційної системи на підприємстві, розгляду її функціональних елементів, методів планування, контролю та використання ресурсів. Завданням є виявити сильні сторони та недоліки наявної системи управління операційною діяльністю, а також сформулювати основу для розробки рекомендацій щодо її вдосконалення у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Операційна система ТОВ «ВторІнвест Т» є прикладом інтенсивно функціонуючої виробничо-логістичної моделі, орієнтованої на раціональне використання вторинних матеріалів. У структурі діяльності підприємства ключове місце займає безперервний виробничий цикл, що включає кілька взаємопов'язаних етапів: збирання, сортування, переробка, зберігання та відвантаження сировини.

Ефективне функціонування підприємства ТОВ «ВторІнвест Т» значною мірою залежить від організованості операційної системи, яка охоплює послідовні процеси перетворення вхідних матеріальних ресурсів на готову продукцію для реалізації. Для забезпечення стабільності виробничого циклу підприємство

впроваджує комплекс заходів, що охоплюють усі ключові етапи: збирання, сортування, переробку, зберігання та відвантаження вторинної сировини. У табличній формі представлено характеристику кожного з етапів, їх функціональне призначення та очікувані результати (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ключові етапи операційної системи ТОВ «ВторІнвест Т»

Етап	Зміст етапу	Основні дії	Залучене обладнання / ресурси	Очікуваний результат
1. Збирання	Отримання вторинної сировини з різних джерел	Вивезення металобрухту, приймання сировини, зважування	Автотранспорт, вагові комплекси, логістичний персонал	Забезпечення вхідного потоку сировини
2. Сортування	Розподіл за видами металів і якістю	Візуальний контроль, використання сепараторів, ручне сортування	Металосепаратори, сортувальні лінії, ваги	Підвищення ефективності переробки
3. Переробка	Первинна механічна обробка сировини	Подрібнення, пресування, різання металів	Преси, дробарки, різакі, маніпулятори	Підготовка до зберігання або реалізації
4. Зберігання	Тимчасове складування готової сировини	Упорядкування, маркування, захист від атмосферного впливу	Склади, накриття, піддони, стелажі	Гарантування збереження якості продукції
5. Відвантаження	Передача сировини споживачам	Формування партій, документація, логістика	Навантажувачі, транспорт, залізничні платформи	Вивіз продукції до клієнтів, виконання зобов'язань

1. Збирання. Цей етап полягає у централізованому прийманні відходів чорних і кольорових металів від промислових підприємств, комунальних служб, будівельних організацій та побутових постачальників. Важливим елементом є наявність партнерських угод і власного автопарку для оперативного вивезення сировини.

2. Сортування. На даному етапі здійснюється розподіл зібраної сировини за видами матеріалів, розмірами, рівнем забруднення тощо. Для цього

використовуються вагові комплекси, ручна праця та спеціалізовані сепаратори. Сорткування дозволяє зменшити втрати під час подальшої обробки та підвищити якість кінцевої продукції.

3. Переробка. Сюди входить пресування, подрібнення, різання та інші технологічні операції, що готують сировину до подальшого використання металургійними підприємствами. Частина процесів є механізованою, проте деякі етапи досі потребують ручної праці. Застосовується сучасне обладнання, що дозволяє зменшити енерговитрати та забезпечити стандартизовану якість.

4. Зберігання. Перероблена сировина тимчасово зберігається на спеціальних критих або відкритих майданчиках. Організація складування враховує вимоги екологічної безпеки та технічні характеристики матеріалів (вага, об'єм, чутливість до атмосферних впливів).

5. Відвантаження. Заключний етап виробничого циклу передбачає комплектацію партій згідно з вимогами кінцевого споживача (зазвичай – металургійних комбінатів або зовнішньоекономічних партнерів), оформлення транспортної та митної документації, а також організацію логістики (залізничні перевезення, автотранспорт, морські контейнери – залежно від напрямку реалізації).

Представлена операційна система ТОВ «ВторІнвест Т» має чітко окреслену структуру, що дозволяє ефективно реалізовувати виробничу стратегію підприємства. Послідовність дій та використання спеціалізованого обладнання на кожному етапі забезпечує контрольованість технологічного процесу, сприяє зниженню втрат ресурсів, покращенню якості обробки сировини та своєчасному виконанню замовлень. Це вказує на високий рівень логістичної організації та адаптивності операційного менеджменту до вимог зовнішнього ринку.

Таким чином, операційна система підприємства функціонує за принципами замкненого циклу, що забезпечує високу адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, зниження витрат та відповідність екологічним стандартам. Цілісність і послідовність етапів виробничого процесу дозволяє ТОВ «ВторІнвест Т»

підтримувати ефективність і гнучкість операційної діяльності навіть в умовах ринкової турбулентності.

Операційна система ТОВ «ВторІнвест Т» є багатофункціональною і включає низку підрозділів, які взаємодіють між собою в межах єдиного виробничо-логістичного ланцюга. Для забезпечення ефективної роботи на всіх етапах обробки та реалізації вторинної сировини підприємство формує операційний цикл на основі чітко розподілених функцій структурних одиниць (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні структурні підрозділи, що беруть участь в операційній діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

Назва структурної одиниці	Основні функції	Значення для операційного процесу
Виробничий відділ	Приймання, сортування, дроблення, пресування вторинної сировини	Формує основну вартість продукції, реалізує технологічний цикл
Логістичний підрозділ	Організація збору сировини, транспортування, відвантаження готової продукції	Забезпечує безперервність руху матеріальних потоків
Складський сектор	Зберігання, облік, підготовка до переробки та зберігання готової продукції	Впливає на ефективність обігу ресурсів і раціональність використання площ
Відділ технічного обслуговування	Ремонт і обслуговування устаткування, профілактика, усунення несправностей	Підтримує стабільність операційного процесу та запобігає простоям
Відділ екології та контролю якості	Контроль за дотриманням екологічних стандартів, якість вторинної сировини	Гарантує відповідність продукції вимогам ринку та екологічним нормам
Інформаційно-аналітичний сектор	Збір та аналіз даних, аналітична підтримка управління, взаємодія з ERP-системами	Оптимізує управлінські рішення, формує основу для адаптації потужностей

Злагоджена робота структурних підрозділів ТОВ «ВторІнвест Т» забезпечує цілісність операційної системи, дозволяє досягати високого рівня ресурсоефективності, забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни ринку та підтримувати стабільну якість продукції. Саме інтеграція технологічних, логістичних, інформаційних та управлінських функцій створює передумови для

підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Операційний менеджмент виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т» є ключовим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємства у сфері збору, переробки та реалізації вторинної сировини. Його функціонування ґрунтується на принципах раціонального використання технічних, трудових та матеріальних ресурсів, що дозволяє підтримувати стабільну виробничу динаміку навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Підприємство володіє високим ступенем адаптивності виробничих потужностей. Незважаючи на зниження середньої балансової вартості основних засобів на 13,02% протягом 2022–2024 років, спостерігається зростання фондоддачі на 55,3%, що свідчить про підвищення ефективності використання наявної технічної бази. Така динаміка є результатом впровадження гнучкого графіка завантаження обладнання, посилення контролю за технічним станом машин та переналаштування виробничих процесів відповідно до обсягів замовлень.

Крім того, підприємство активно впроваджує принципи адаптивного планування потужностей, що дозволяє оперативно перерозподіляти ресурси між ділянками збору, сортування та відвантаження сировини. Це забезпечує підтримку безперервності технологічного циклу та мінімізацію простоїв. Інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень базується на даних ERP-системи, що інтегрує дані про обсяг виробництва, наявність сировини та технічну готовність обладнання.

Загалом операційний менеджмент виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т» характеризується:

- адаптивністю до зміни обсягів і типів сировини;
- високим рівнем автоматизації обліку й планування;
- ефективною координацією між підрозділами;
- зростанням продуктивності праці на 57,6% при скороченні чисельності персоналу.

Це свідчить про дієвість впроваджених управлінських рішень і підтверджує ефективну модель використання виробничого потенціалу підприємства.

Операційний менеджмент у діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» відіграє надзвичайно важливу роль, адже забезпечує цілісність, узгодженість і керованість усіх ключових етапів переробки вторинної сировини. Саме завдяки продуманій організації операційної системи підприємство здатне не лише виконувати базові виробничі функції, а й реагувати на динамічні зміни попиту, коливання ринкових цін і логістичні виклики. Умовно операційна система включає як технічну базу – тобто обладнання для сортування, подрібнення, брикетування сировини, – так і людський фактор, управлінські процеси, контроль якості, розрахунок навантаження на виробничі потужності.

Особливістю роботи ТОВ «ВторІнвест Т» є те, що всі виробничі етапи – від приймання відходів до передачі очищеної сировини кінцевому споживачу – потребують чіткої координації. У цьому контексті операційний менеджмент забезпечує систематизацію завдань, оптимізацію маршрутів переміщення сировини територією підприємства, раціональне використання ресурсів і персоналу. Важливо зазначити, що в умовах обмежених основних фондів, зниження фондоемності та прагнення до гнучкості, зростає значення мобільного підходу до планування потужностей. Саме через правильну організацію операційної діяльності вдається утримувати стабільну ефективність навіть за умов коливань попиту, дефіциту пального чи збоїв логістики.

Управління операціями на підприємстві не обмежується лише розподілом задач між структурними одиницями – воно включає аналітичну роботу з обліком та прогнозуванням, застосування елементів цифрового контролю, формування гнучких графіків завантаження. Прості рішення, які працювали раніше, вже не є достатніми – сьогодні управління повинно адаптуватися до викликів ринку, технологій та законодавчих обмежень.

ТОВ «ВторІнвест Т» поступово інтегрує стратегічні елементи управління в

операційну практику, намагаючись розвивати не лише кількісні показники продуктивності, а й якісні аспекти – рівень автоматизації, стандарти екологічності, зменшення питомих витрат. Завдяки чітко вибудованому операційному контуру діяльності підприємству вдається досягати стабільного зростання виробітку на одного працівника, підтримувати високий коефіцієнт віддачі основних засобів і зберігати позитивну динаміку чистого прибутку навіть у періоди турбулентності. Таким чином, операційний менеджмент у цьому випадку є не просто інструментом управління процесами, а складовою стійкості та розвитку бізнесу.

Нижче наведено таблицю, яка відображає основні функціональні блоки операційного менеджменту, їх змістове наповнення та відповідальних виконавців (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Організація операційного менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т»

Функціональний блок	Основні функції	Відповідальні підрозділи/особи
Операційне планування	Розробка графіків переробки, завантаження потужностей, планування обсягів сировини	Виробничо-диспетчерська служба, головний інженер
Логістика і транспорт	Організація збору, перевезення, розподілу вторсировини	Відділ логістики, водії-експедитори
Приймання та первинне сортування	Прийом вторсировини, візуальний контроль, базова класифікація	Бригади на сортувальній лінії
Переробка та обробка матеріалу	Подрібнення, пресування, очищення сировини, підготовка до зберігання/відвантаження	Технологічний цех, оператори обладнання
Управління ресурсами (HR, техніка)	Забезпечення персоналом, облік машин і механізмів, графіки обслуговування	Відділ кадрів, інженер з технічного обслуговування
Контроль якості та документації	Вибірковий контроль продукції, оформлення сертифікатів, ведення облікових журналів	Технічний контроль, спеціалісти з охорони праці
Фінансово-аналітична підтримка	Розрахунок собівартості, оцінка ефективності, облік витрат	Бухгалтерія, економіст підприємства
Управління ІТ та автоматизацією	Системи обліку сировини, автоматизований контроль етапів операцій	Програміст, зовнішній ІТ-консультант

Організація операційного менеджменту на підприємстві є ключовим

чинником, що забезпечує ефективність виробничої діяльності, стабільність логістичних процесів та високу якість переробки вторинної сировини. У ТОВ «ВторІнвест Т» операційний менеджмент охоплює широке коло завдань – від планування обсягів заготівлі до контролю за якістю відвантаженої продукції. Узгоджена взаємодія між функціональними підрозділами дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати продуктивність. Системна побудова операційного менеджменту в ТОВ «ВторІнвест Т» забезпечує узгоджене функціонування всіх етапів виробничого циклу – від приймання сировини до її відвантаження кінцевим споживачам. Чіткий розподіл обов’язків між підрозділами, інтеграція планування, логістики, контролю якості та ІТ-підтримки дозволяють досягати стабільних фінансових результатів навіть в умовах ринкової нестабільності. Наявність ефективної організаційної структури є основою для подальшого вдосконалення виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на практичну значущість операційного менеджменту в діяльності підприємств переробної галузі, зокрема таких як ТОВ «ВторІнвест Т», цій управлінській функції притаманний власний понятійно-категоріальний апарат. Його логічна побудова формується у взаємозв’язку ключових елементів: операційна система підприємства – управлінські рішення операційного менеджера – стратегія та програмно-планова основа операцій – конкретизований операційний процес – окремі виробничо-логістичні операції. Така послідовність дозволяє сформувати цілісне уявлення про управління виробничими ресурсами та процесами, з урахуванням специфіки діяльності підприємства в сфері поводження з вторинною сировиною.

У процесі дослідження було уточнено зміст базових категорій операційного менеджменту в контексті функціонування ТОВ «ВторІнвест Т» та візуалізовано систему управління операціями в узагальненому вигляді (рис. 2.1).

Основною ціллю операційного менеджменту на підприємстві є досягнення

високої продуктивності переробки вторинної сировини, що розглядається як співвідношення кінцевого обсягу підготовленої до реалізації продукції до кількості залучених у процес ресурсів – сировини, енергії, часу. Досягнення підвищеної продуктивності у випадку ТОВ «ВторІнвест Т» забезпечується шляхом модернізації виробничого обладнання, впровадженням автоматизованих рішень для обліку та контролю технологічних етапів, а також розвитком кадрового потенціалу. Наявність мобільного парку техніки, раціональна логістика та чітке планування операцій дозволяють знизити втрати та максимізувати ефективність використання обмежених ресурсів.

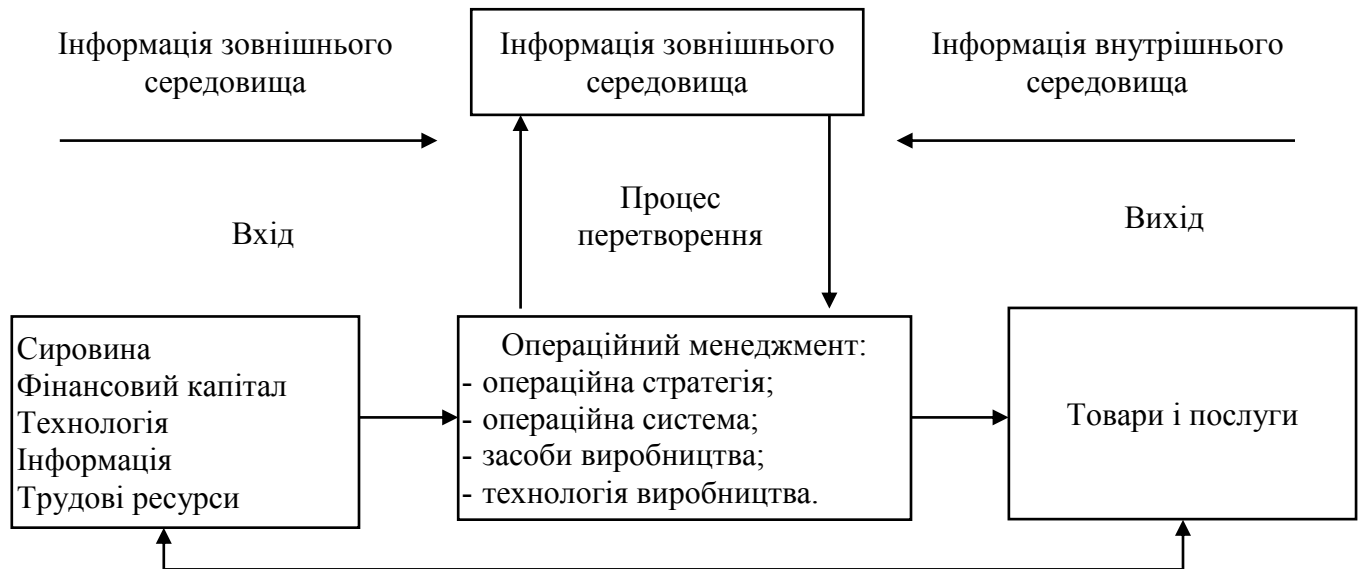


Рис. 2.1. Схема реалізації операційного менеджменту у системі трансформації ресурсів ТОВ «ВторІнвест Т»

Представлена схема демонструє загальну модель реалізації операційного менеджменту в системі перетворення ресурсів на підприємстві, зокрема у виробничо-логістичному середовищі ТОВ «ВторІнвест Т». Вона ілюструє ключові етапи проходження ресурсів через операційну систему та роль управлінських

підсистем у забезпеченні ефективного функціонування всіх елементів.

На вході в операційну систему підприємство залучає ресурси різної природи: сировину (вторинну сировину, зокрема брухт чорних і кольорових металів), фінансові ресурси (обігові кошти, інвестиції в техніку), сучасні технології переробки, актуальну аналітичну інформацію (зокрема щодо ринку вторсировини), а також трудові ресурси – кваліфікований персонал, задіяний у прийманні, сортуванні, переробці та логістиці.

Далі ці ресурси проходять процес перетворення, який контролюється через операційний менеджмент, представлений у вигляді чотирьох ключових блоків:

Операційна стратегія, що формує довгострокові орієнтири з урахуванням змін у законодавстві, екологічних норм та попиту на вторинну сировину;

Операційна система, яка забезпечує безперервність технологічного ланцюга (від приймання до відвантаження продукції);

Засоби виробництва, зокрема спеціалізоване обладнання для сортування, пресування, подрібнення та зважування сировини;

Технології виробництва, що включають як механічні процеси, так і цифрові системи обліку (ERP, MES), що дозволяють відстежувати рух сировини та ефективність кожного етапу.

Управління цим процесом забезпечується підсистемою планування і контролю, яка здійснює зворотний зв'язок як з внутрішнім середовищем (фактичні обсяги переробки, дані про запаси, простоти тощо), так і із зовнішнім (попит на продукцію, ціни, нормативна база, конкурентне середовище). Це дозволяє підприємству вчасно коригувати виробничі плани, адаптувати графіки завантаження обладнання та уникати надлишкового складування.

На виході система формує кінцеву продукцію – товари або послуги. Для ТОВ «ВторІнвест Т» це, зокрема, підготовлена до реалізації вторсировина (пресований металобрухт, розділені фракції кольорових металів, очищена стружка тощо), а також додаткові послуги – наприклад, утилізація промислових відходів для клієнтів.

Завдяки такій системній організації, підприємство отримує змогу оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати втрати та підвищити загальну ефективність операційної діяльності. В умовах зростаючого дефіциту матеріальних та енергетичних ресурсів, питання їх ефективного використання набуває особливої актуальності. Концепція операційного менеджменту дозволяє ТОВ «ВторІнвест Т» не лише управляти традиційними виробничими етапами, а й забезпечувати контроль над створенням доданої вартості на етапах, які раніше залишалися поза увагою класичного управлінського обліку – таких як сортування, логістичне узгодження і контроль за якістю відвантажень. Таким чином, операційний менеджмент стає важливим інструментом стратегічного управління підприємством у сучасних умовах ресурсної обмеженості та конкуренції.

2.3. Комплексна оцінка ефективності використання виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т»

Рациональне використання виробничих ресурсів є ключовим чинником забезпечення стабільної діяльності та зростання ефективності підприємства в умовах конкурентного середовища. Для підприємств, що працюють у сфері заготівлі та переробки вторинної сировини, як-от ТОВ «ВторІнвест Т», особливо важливим є постійний контроль за змінами у структурі та ефективністю використання основних і оборотних засобів. Саме від балансу між цими компонентами залежать темпи оновлення обладнання, швидкість обороту матеріальних ресурсів, рентабельність діяльності та гнучкість операційної системи.

Розглянемо динаміку ключових показників, що відображають зміну вартості, віддачі та оборотності основних і оборотних засобів протягом 2022–2024 років. На основі фактичних даних проведемо аналіз тенденцій, виявимо позитивні зрушення та потенційні ризики, що дозволить зробити обґрунтовані висновки щодо ефективності управління ресурсами підприємства в розрізі операційного менеджменту.

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «ВторІнвест Т» демонструвало значні зміни у структурі та динаміці використання виробничих ресурсів. Згідно з проведеним аналізом, відбулося скорочення середньорічної вартості основних засобів на 13,02%, що у грошовому вираженні становить 9 838 тис. грн. (табл. 2.7). Така тенденція зумовлена виведенням з експлуатації частини обладнання, списанням зношених активів або недостатнім рівнем інвестицій у оновлення матеріально-технічної бази. Водночас спостерігається суттєве зростання середньорічної вартості оборотних активів – на 72,04%, або 41 612 тис. грн, що може свідчити про зміну пріоритетів у ресурсній політиці підприємства на користь мобільних активів (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти тощо).

Таблиця 2.7

Динаміка структури майнового комплексу ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	75555	69942	65716	-9838	-13,02
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	57765	96163	99376	41612	72,04
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	133320	166105	165093	31773	23,83
Частка основних засобів в майні підприємства, %	56,67	42,11	39,81	-16,87 в.п.	x
Частка оборотних засобів в майні підприємства, %	43,33	57,89	60,19	16,87 в.п.	x

Паралельно частка оборотних активів зросла до 60,19%, тобто більш як на 16,8 в.п. Така трансформація свідчить про зростання мобільності активів підприємства, що, ймовірно, пов'язано зі зміною пріоритетів в управлінні виробничими ресурсами – з фокусом на гнучкість, швидкість обігу ресурсів та зниження капіталомісткості.

Це може бути як наслідком адаптації до нестабільних зовнішніх умов, так і сигналом про потребу оновлення основного обладнання. Загальна вартість майна підприємства зросла на 23,83%, що свідчить про розвиток компанії, проте потребує

подальшого моніторингу ефективності структури активів для збереження стійкості операційної системи.

Помірне зростання показника забезпеченості працівників основними засобами (+1,47%) свідчить про відносну стабільність у структурі використання технічних ресурсів у розрахунку на одного працівника (рис. 2.2). Водночас, ефективність використання основних фондів істотно підвищилася: коефіцієнт фондівіддачі зріс на 55,3%, а показник фондомісткості зменшився на 35,61%. Це є свідченням зростання ефективності капіталовкладень – підприємству вдалося виробляти більший обсяг продукції (або досягти більшого доходу) за меншого навантаження на фондову базу.

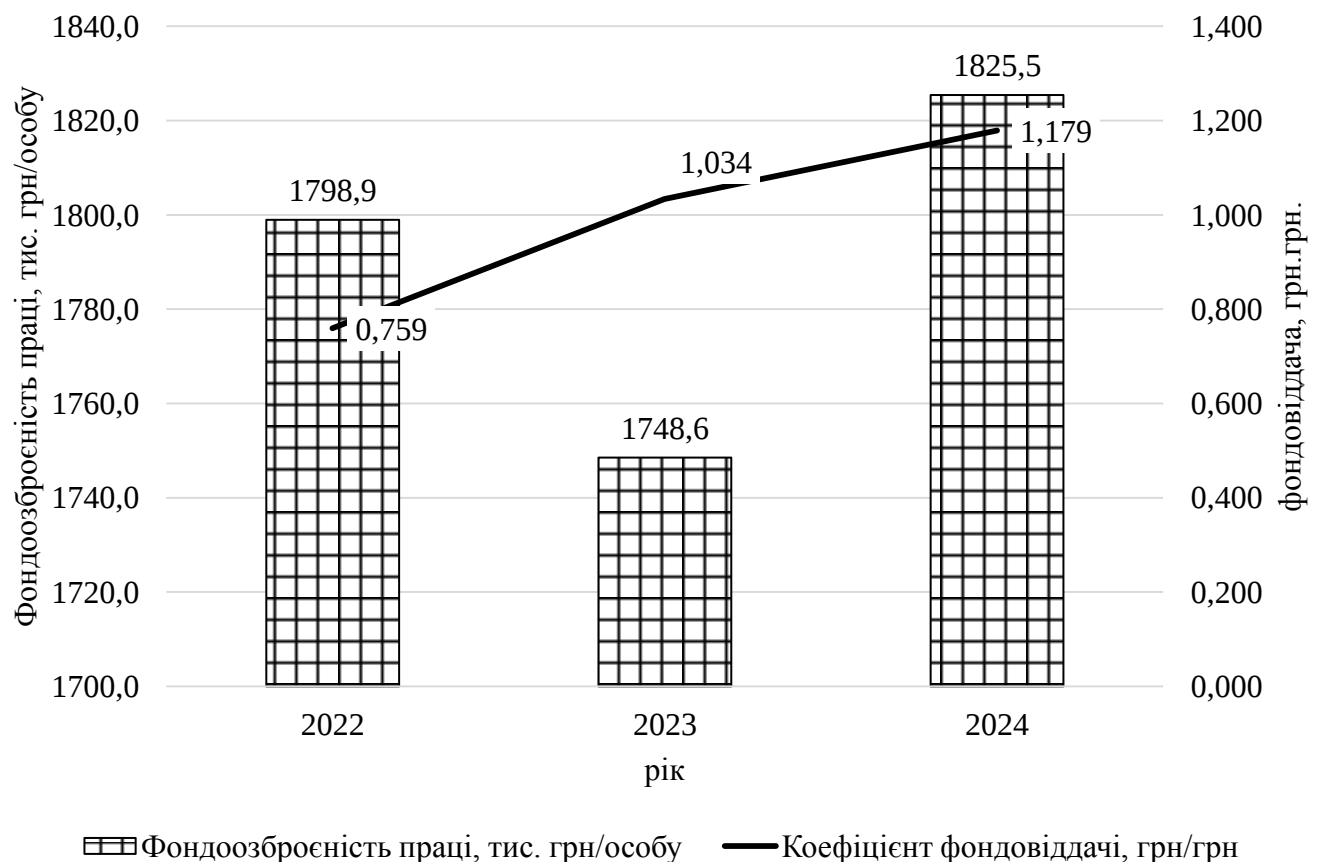


Рис. 2.2 Динаміка показників забезпеченості та ефективності використання основних та оборотних засобів ТОВ «ВторІнвест Т»

Разом з тим, оцінка динаміки оборотних активів показує зниження коефіцієнта їх оборотності з 0,99 до 0,78, що супроводжується збільшенням тривалості одного обороту з 368 до 468 днів (+27,36%). Це вказує на сповільнення обігу активів та зростання ризику утримання надлишкових запасів або зниження ефективності дебіторської політики. Однак одночасне зростання співвідношення оборотних до основних засобів майже вдвічі (+97,79%) демонструє зміну структури активів на користь гнучкості, характерної для підприємств, що працюють із варіативною сировиною або в умовах коливання ринкових обсягів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ефективності використання поточних активів

Показник	2022	2023	2024	2024 рік +, - до 2022 року
Інтенсивність використання оборотних активів у виробничому процесі	0,99	0,75	0,78	-0,21
Середня тривалість одного повного циклу використання оборотних активів (у днях)	367,6	485,5	468,1	100,6
Рівень капіталовкладень в оборотні активи на одиницю реалізованої продукції	1,007	1,330	1,283	0,276
Частота оновлення (обертання) матеріальних запасів протягом звітного періоду	9,100	4,629	4,770	-4,330

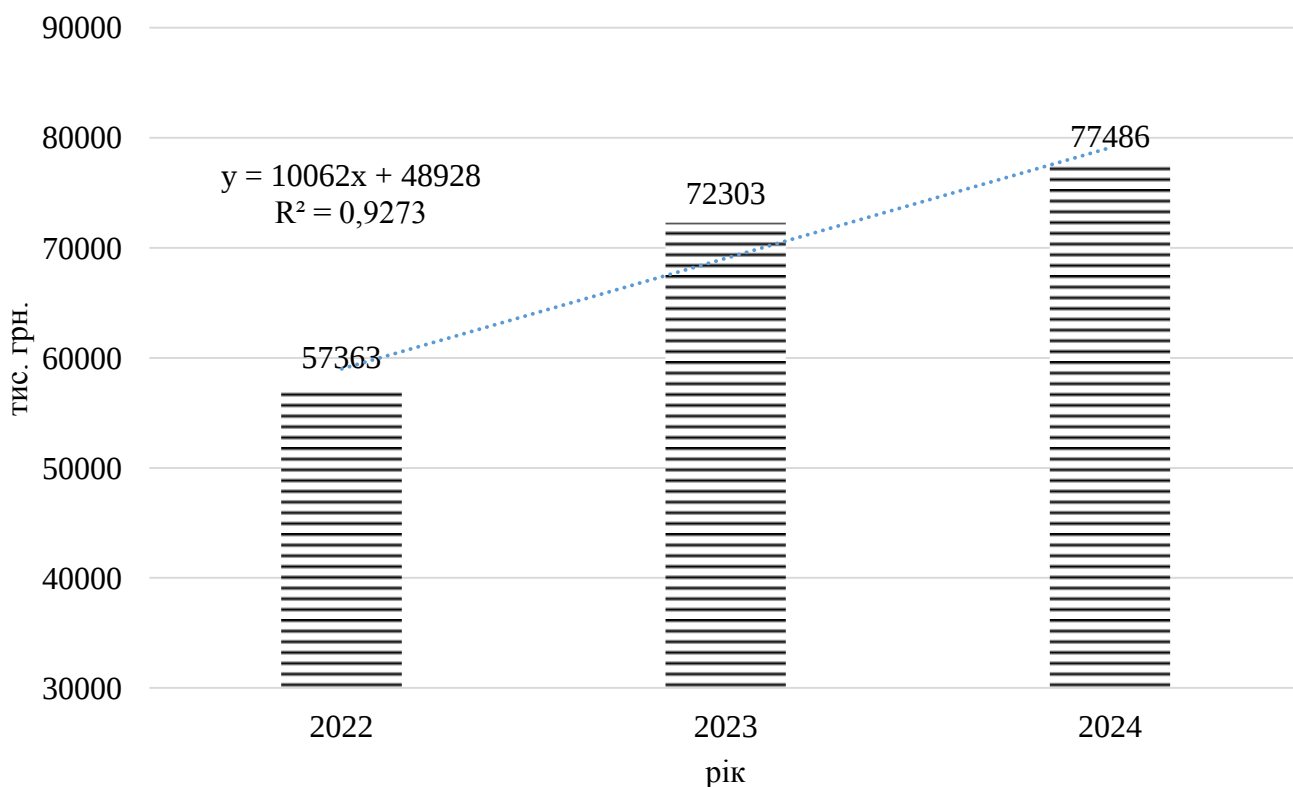
Попри ці зміни, рівень прибутковості активів залишився практично незмінним: у 2022 році він становив 5,62%, а в 2024 – 5,44%. Невелике зниження на 0,18 в.п. свідчить про те, що підприємству вдалося зберегти стабільність у досягненні фінансових результатів, навіть за умов зменшення основного капіталу та змін у структурі ресурсного забезпечення.

Загалом, динаміка використання виробничих ресурсів свідчить про прагнення підприємства до підвищення гнучкості операційної системи, ефективнішого використання наявних фондів та адаптацію до ринкових умов. Проте деякі показники – зокрема оборотність активів – потребують подальшої оптимізації через загрозу втрати ліквідності та зростання витрат на утримання оборотного капіталу.

Фінансово-економічні результати операційного менеджменту ТОВ

«ВторІнвест Т» безпосередньо залежать від ефективності використання виробничих потужностей, динаміки витрат, обсягів переробки сировини та здатності підприємства адаптуватися до ринкових умов. Зважаючи на специфіку діяльності підприємства, де основною операційною функцією є збирання, сортування та переробка вторинної сировини, ключовим фактором є обсяг фактично переробленої продукції. Саме він визначає рівень завантаження виробничих потужностей, масштаб використання ресурсів, а також величину доходу та прибутку.

У 2022–2024 роках на фоні відносної стабілізації ринку вторинної сировини ТОВ «ВторІнвест Т» продемонструвало зростання виручки від реалізації продукції на 35,08%, що стало наслідком як розширення обсягів переробки, так і можливої корекції цінової політики (рис. 2.3). Одночасно операційні витрати зросли на 36,15%, що відображає зростання витрат на обслуговування зростаючих обсягів, логістичні витрати, оплату праці, а також можливе зростання цін на сировину та енергоресурси.



— Валовий дохід підприємства (виручка від реалізації), тис. грн Лінійний тренд

Рис. 2.3. Динаміка валового доходу ТОВ «ВторІнвест Т»

Рис. 2.3 наочно демонструє поступове зростання валового доходу підприємства протягом 2022–2024 років. У 2022 році валовий дохід становив 57 363 тис. грн, у 2023 році – 72 303 тис. грн, а у 2024 – вже 77 486 тис. грн. Середньорічне зростання склало понад 10 тис. грн, що підтверджується рівнянням тренду:

$$y = 10062x + 48928,$$

де коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,9273$ свідчить про дуже високий рівень узгодженості моделі з фактичними даними.

Зростання доходу свідчить про підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, результативність обраної операційної стратегії, а також ефективне використання виробничих потужностей. Позитивна динаміка може бути обумовлена модернізацією обладнання, покращенням логістики постачання вторинної сировини, оптимізацією витрат і більш гнучкою взаємодією з

ринком.

Лінійна трендова крива підтверджує прогнозовану тенденцію зростання: у разі збереження поточного підходу до управління потужностями та операційною діяльністю, підприємство має потенціал до подальшого приросту доходів і стабільного зростання фінансових результатів. Прибуток після оподаткування у 2024 році зріс на 740,3 тис. грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про посилення операційної ефективності, навіть попри зростання витрат. Показник загальної рентабельності підприємства у 2024 році становив 6,15%, що дещо менше, ніж у 2022 році (6,99%), однак підтверджує здатність підприємства підтримувати фінансову стабільність в умовах динамічного навантаження на виробничі потужності.

Що стосується рентабельності виробничих потужностей, то цей показник є особливо важливим у сфері обробки вторинної сировини, де ефективність використання основного капіталу суттєво впливає на загальну прибутковість. У 2022–2024 рр. фондівіддача основних засобів зросла на 55,3%, що свідчить про значне підвищення продуктивності використання основного обладнання. Показник питомих витрат основних засобів на 1 грн доходу зменшився на 35,61%, що вказує на зниження капіталомісткості продукції. Це є позитивним результатом операційного менеджменту, оскільки демонструє оптимізацію витрат при стабільному або зростаючому обсязі реалізації.

Разом з тим, спостерігається і зменшення середньої вартості основних фондів на 13,02%, що може свідчити про виведення з експлуатації зношеного обладнання або продаж неефективних активів. Попри це, підприємству вдалося зберегти операційну стійкість, що проявляється у стабільному рівні прибутковості активів (у межах 5,4–5,6%) та збереженні позитивного грошового потоку.

Загалом, аналіз фінансово-економічних результатів свідчить, що ТОВ «ВторІнвест Т» спромоглося ефективно реалізовувати операційний менеджмент, балансує між ресурсними обмеженнями, потребами виробництва та вимогами

ринку. Успішне управління виробничими потужностями дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, підтримуючи як рівень рентабельності, так і динаміку зростання основних фінансових показників.

У процесі функціонування виробничих систем особливу увагу слід приділяти виявленню та усуненню так званих «вузьких місць» – елементів, що стримують реалізацію повного потенціалу підприємства. Їх своєчасна ідентифікація є одним з ключових завдань операційного менеджменту, особливо в умовах обмежених ресурсів та посилення конкурентного тиску.

Результати проведеного аналізу динаміки основних виробничо-економічних показників за 2022–2024 роки засвідчили ряд потенційних проблемних зон. По-перше, спостерігається поступове скорочення середньої вартості основних засобів – за три роки вона знизилась на 13,02%, що може бути пов'язано як з амортизацією, так і з недостатнім рівнем інвестицій у відновлення технічної бази. Це потенційно обмежує технічні можливості підприємства щодо нарощування обсягів переробки.

По-друге, коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 0,99 у 2022 році до 0,78 у 2024 році, а тривалість одного обороту збільшилась на понад 100 днів. Це може вказувати на надмірну концентрацію ресурсів у запасах, неефективну систему обігу або затримки в реалізації готової продукції. У свою чергу, це підвищує витрати на зберігання, знижує ліквідність активів і послаблює фінансову гнучкість підприємства.

Ще одним важливим індикатором є низький темп зростання прибутковості активів, що не відповідає темпам зростання валового доходу. Це свідчить про недостатнє використання наявного потенціалу потужностей і можливу наявність надлишкових витрат в операційній системі. Наприклад, незбалансоване навантаження на окремі ділянки, неузгодженість у графіках переробки, повторна сортувальна обробка або зайві транспортні операції в межах виробничого циклу.

ТОВ «ВторІнвест Т», як підприємство переробної галузі, стикається з низкою операційних викликів, зокрема у сфері технічного забезпечення, автоматизації

процесів, управління обіговими коштами та моніторингу виробничої ефективності. Відповідно, було проведено детальний аналіз на основі фінансово-виробничих показників та експертного оцінювання, за результатами якого і сформовано узагальнену таблицю виявлених обмежень, їх впливу на діяльність підприємства та можливих шляхів усунення.

Таблиця 2.9

Аналіз «вузьких місць» та управлінських резервів підвищення ефективності операційного менеджменту

Виявлене обмеження / вузьке місце	Наслідки для операційного процесу	Запропоновані заходи/резерви зростання ефективності
Зношене або морально застаріле обладнання	Зниження продуктивності, часті простої	Технічна модернізація, інвестування в оновлення виробничої бази
Низька оборотність оборотних активів (0,78 у 2024 р.)	Замороження обігових коштів, зростання витрат на зберігання	Перегляд політики запасів, оптимізація логістики
Недостатня автоматизація обліку та контролю	Повільна реакція на відхилення, збільшення ручної праці	Впровадження MES-систем, цифровізація звітності та моніторингу
Незбалансованість навантаження на потужності	Недовикористання потенціалу окремих ділянок	Розподіл навантаження за допомогою виробничих графіків, оновлення нормативів
Відсутність системи оперативного аналізу продуктивності змін	Неможливість своєчасного реагування на падіння ефективності	Щоденний облік виробітку, KPI для змін, гнучкі мотиваційні інструменти
Високий рівень запасів у структурі активів	Погіршення ліквідності, зайві витрати	Впровадження систем прогнозування попиту, Lean-підходи до запасів

Проведена діагностика функціонування виробничої системи ТОВ «ВторІнвест Т» дозволила виявити низку критичних обмежень, які гальмують ефективне використання потужностей. Насамперед, йдеться про фізичне та моральне зношення обладнання, що спричиняє часті простої та втрати продуктивності. Також встановлено наявність дисбалансів у використанні оборотних активів, зокрема низьку оборотність, що призводить до заморожування ресурсів і підвищення операційних витрат.

Однією з актуальних проблем є відсутність належного рівня автоматизації контролю та обліку, що знижує гнучкість управлінських рішень і ускладнює виявлення відхилень у режимі реального часу. Виявлено також надмірну нерівномірність у завантаженні виробничих ділянок, що унеможлиблює оптимальне використання устаткування.

Серед важливих резервів підвищення ефективності виокремлюється впровадження цифрових технологій управління (зокрема MES-систем), запровадження механізмів оперативного контролю (щоденна звітність, KPI для змін), перегляд логістичної політики та посилення інвестиційної активності у сфері модернізації виробничих фондів.

Таким чином, системне усунення зазначених обмежень не лише сприятиме підвищенню рівня використання виробничих потужностей, а й забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку вторинної сировини.

РОЗДІЛ 3

КЛЮЧОВІ ОРІЄНТИРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічне планування використання потужностей у системі операційного менеджменту

На сучасному етапі діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» функціонує в умовах високої конкуренції на ринку переробки вторинної сировини, що вимагає не лише стабільної операційної діяльності, а й постійного вдосконалення її управлінського забезпечення. Підприємство демонструє позитивну динаміку валового доходу, підвищення фондівіддачі та зниження питомих витрат, однак водночас стикається з низкою обмежень, які уповільнюють темпи розвитку та знижують загальну ефективність використання виробничих потужностей.

Аналіз показників за 2022–2024 роки виявив ряд проблемних аспектів, які свідчать про потребу в системному вдосконаленні операційного менеджменту.

Ефективне стратегічне планування у сфері операційного менеджменту потребує глибокого розуміння внутрішнього стану підприємства, а також зовнішніх умов його функціонування. У цьому контексті SWOT-аналіз виступає важливим інструментом діагностики та формування орієнтирів удосконалення системи управління виробничими потужностями. Його проведення дозволяє системно виявити сильні та слабкі сторони операційної діяльності ТОВ «ВторІнвест Т», а також оцінити потенційні можливості та загрози, які впливають на прийняття стратегічних рішень.

Враховуючи специфіку підприємства, що працює у сфері заготівлі та переробки вторинної сировини, SWOT-аналіз дозволяє не лише ідентифікувати ключові резерви зростання ефективності, але й визначити напрями вдосконалення операційного менеджменту з урахуванням ринкових викликів і внутрішніх

обмежень. Результати цього аналізу є підґрунтям для розробки стратегії раціонального використання наявних потужностей та підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ
«ВторІнвест Т»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Досвід та стабільна діяльність у сфері переробки вторинної сировини	– Часткове фізичне та моральне зношення основного технологічного обладнання
– Достатній рівень кваліфікації персоналу в ключових виробничих підрозділах	– Недостатня автоматизація обліку та моніторингу операційних процесів
– Гнучкість операційної системи, здатність швидко адаптуватися до змін обсягів замовлень	– Нерівномірне завантаження виробничих потужностей
– Висока фондовіддача та позитивна динаміка валового доходу	– Низька оборотність оборотних активів, що знижує фінансову гнучкість
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Інвестування в модернізацію обладнання через держпрограми або грантові проєкти	– Зростання вартості енергоносіїв та логістичних послуг
– Впровадження сучасних інформаційних систем (MES, ERP) для управління виробництвом	– Нестабільність ринку вторинної сировини, зниження цін
– Розширення співпраці з новими постачальниками та замовниками	– Конкуренція з боку підприємств, що мають більш сучасні технології
– Аутсорсинг непрофільних операцій для оптимізації навантаження на основні виробничі ресурси	– Зростання вимог до екологічної безпеки та необхідність відповідати стандартам ESG

SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «ВторІнвест Т» має стабільну базу для розвитку виробничих потужностей, зокрема за рахунок гнучкості операційної системи, позитивної фінансової динаміки та компетентного персоналу. Разом з тим, існує низка внутрішніх слабких ланок – передусім це технічна застарілість обладнання та нерівномірне використання ресурсів. Враховуючи наявні зовнішні можливості, підприємство може досягти суттєвого підвищення ефективності, якщо реалізує інвестиції в модернізацію, цифровізацію виробничого управління та посилення гнучкості ресурсного планування. Водночас загрози з боку ринку та ресурсного середовища зумовлюють необхідність розробки стійкої операційної стратегії для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз, здійснений для ТОВ «ВторІнвест Т», дозволив виявити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні загрози та можливості, які впливають на функціонування та ефективність системи операційного менеджменту. Проте для формування практичних управлінських рішень важливо не лише встановити перелік чинників, а й проаналізувати їх взаємозв'язок, що й дає змогу зробити матриця стратегічних можливостей.

Ця матриця ґрунтується на поєднанні зовнішніх можливостей і загроз з внутрішніми характеристиками підприємства – його сильними і слабкими сторонами (табл.3.2). Такий підхід дозволяє не тільки сформулювати стратегії зростання, оборони, уникнення або розвитку, а й адаптувати їх безпосередньо до поточних умов функціонування підприємства в сфері заготівлі та переробки вторинної сировини.

Таблиця 3.2

Матриця стратегічних орієнтирів розвитку операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т» на основі SWOT-аналізу

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	Стратегії S–О (Максимізація зростання) – Використання сучасного обладнання для розширення переробки – Експансія на нові ринки за рахунок уже існуючої логістичної інфраструктури – Залучення інвестицій, використовуючи позитивну динаміку доходів	Стратегії S–Т (Запобігання ризикам) – Автоматизація обліку для адаптації до змін на ринку – Підвищення продуктивності для зниження витрат у разі подорожчання ресурсів
Слабкі сторони (W)	Стратегії W–О (Стратегії розвитку) – Навчання персоналу в умовах державних або міжнародних програм – Пошук партнерів для модернізації потужностей – Оптимізація управління оборотними активами через зовнішні цифрові платформи	Стратегії W–Т (Захисні стратегії) – Усунення застарілого обладнання для зниження простоїв – Мінімізація залежності від нестабільних ринків шляхом диверсифікації джерел сировини

Результати матричного аналізу вказують на наявність у ТОВ «ВторІнвест Т» вагомих передумов для активного розвитку системи операційного менеджменту виробничих потужностей. Зокрема, підприємство має стабільну динаміку доходів,

достатній рівень логістичної інфраструктури та досвід оптимізації внутрішніх виробничих процесів. Ці сильні сторони можуть бути ефективно використані для реалізації зовнішніх можливостей – наприклад, виходу на нові ринки, залучення інвестицій у модернізацію техніки або впровадження цифрових управлінських платформ.

У той же час існує низка викликів, серед яких найактуальнішими є фізичне зношення основних фондів, низький рівень автоматизації, слабка аналітика оперативного контролю та проблеми з оборотністю активів. Поєднання цих факторів із потенційними зовнішніми загрозами, як-от нестабільність ринку вторинної сировини чи зростання енерговитрат, потребує розробки превентивних заходів і адаптивних стратегій.

Запропоновані стратегії розвитку (SO), мінімізації ризиків (ST), внутрішньої модернізації (WO) та захисту від негативних зовнішніх впливів (WT) формують основу для стратегічного планування діяльності підприємства на середньострокову перспективу. Вони охоплюють як технічні аспекти модернізації, так і організаційно-управлінські заходи, що дозволяє вибудувати збалансовану систему операційного управління.

Таким чином, матриця стратегічних можливостей не лише завершує блок аналітичної оцінки, а й закладає практичну основу для формування наступного етапу дослідження – розробки конкретних управлінських заходів із вдосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей на підприємстві.

Після виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, у матриці було сформовано низку потенційних стратегічних напрямів, що базуються на комбінації внутрішніх та зовнішніх чинників. Саме ці стратегічні орієнтири стали основою для формування практичної Програми розвитку операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т» (табл. 3.3).

Програма ґрунтується на реалізації наступальних (SO), захисних (WO),

адаптивних (ST) і запобіжних (WT) стратегій. Вона спрямована на підвищення ефективності виробничих процесів, модернізацію технічної бази, оптимізацію використання ресурсів, удосконалення логістики, цифрову трансформацію управлінських функцій та зміцнення кадрового потенціалу. Кожен із визначених напрямів розвитку супроводжується конкретними заходами, термінами реалізації та очікуваними результатами, що дозволяє забезпечити системне вдосконалення операційного менеджменту як основи стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.3

**Програма розвитку операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ
«ВторІнвест Т»**

Напрямок удосконалення	Заходи	Термін реалізації	Очікуваний результат
Технічна модернізація	Проведення аудиту наявного обладнання; закупівля сучасних установок	2025–2026	Зменшення простоїв, підвищення продуктивності на 15–20%
Автоматизація виробничих процесів	Впровадження MES-систем, облік у реальному часі	2025	Зниження витрат часу на облік, швидке реагування на відхилення
Поліпшення логістики та управління запасами	Впровадження системи прогнозування попиту, оптимізація складу	2025–2026	Зниження тривалості обороту запасів, покращення ліквідності
Організація контролю за ефективністю змін	Встановлення KPI для змін, щоденна звітність	2025	Підвищення продуктивності змін, оперативне виявлення проблем
Балансування виробничого навантаження	Аналіз завантаження ліній, перегляд графіків, вирівнювання потужностей	2025	Оптимізація використання потужностей, зменшення витрат часу
Мотивація та навчання персоналу	Впровадження мотиваційних програм, тренінги з ефективності	2025–2027	Підвищення залученості персоналу, зниження плинності кадрів
Розробка системи моніторингу витрат	Впровадження ABC-аналізу, контроль ресурсоспоживання	2025–2026	Скорочення надлишкових витрат, підвищення рентабельності
Інтеграція операційної стратегії з фінансовою	Зв'язування виробничих цілей з планами доходів/витрат	2025	Забезпечення узгодженості стратегічного управління

Таким чином, на основі стратегічної діагностики сформовано цілісну та практично орієнтовану програму дій, реалізація якої дозволить ТОВ «ВторІнвест Т» не лише усунути виявлені обмеження, а й ефективно скористатися наявними ринковими можливостями.

Розроблена програма розвитку операційного менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» базується на стратегічному аналізі внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, а також на виявлених проблемних зонах і нереалізованих можливостях. Представлені заходи охоплюють ключові напрями вдосконалення: технічну модернізацію, цифровізацію управлінських процесів, оптимізацію ресурсного використання, вдосконалення логістики, розвиток кадрового потенціалу та підвищення фінансової стійкості.

Кожен захід у таблиці не лише спрямований на усунення наявних «вузьких місць», а й відповідає конкретним стратегічним орієнтирам підприємства, що були визначені у SWOT-аналізі та матриці стратегічних можливостей. Важливим є те, що впровадження більшості із запропонованих ініціатив має кумулятивний ефект – тобто зміцнення однієї складової операційної системи сприяє покращенню ефективності інших процесів.

Стратегічне планування у системі операційного менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» є критично важливим інструментом для забезпечення ефективного використання виробничих потужностей в умовах мінливої ринкової ситуації. Проведений аналіз показав, що підприємство має стабільну економічну основу, досвід у сфері переробки вторинної сировини та кваліфікований персонал, що створює сприятливе підґрунтя для реалізації довгострокової стратегії розвитку.

Водночас, низка внутрішніх проблем – морально та фізично застаріле обладнання, нерівномірне навантаження на потужності, обмежена цифровізація виробничих процесів – знижують ефективність діяльності та потребують оперативного реагування. Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити

як внутрішній стан, так і зовнішні впливи, що чинять тиск на систему операційного управління підприємства.

Сформована на основі аналізу матриця стратегічних орієнтирів дозволила деталізувати напрями стратегічного впливу та сформулювати реалістичні сценарії розвитку. Зокрема, були визначені не лише заходи з мінімізації слабких сторін, але й шляхи перетворення наявних можливостей на реальні конкурентні переваги.

Таким чином, стратегічне планування використання потужностей ТОВ «ВторІнвест Т» має спиратися на баланс між технічною модернізацією, цифровою трансформацією, підвищенням гнучкості управління та розвитком людського капіталу. Це дозволить сформувати адаптивну й ефективну систему операційного менеджменту, здатну забезпечити стійке зростання та зміцнення ринкових позицій підприємства у середньостроковій і довгостроковій перспективах.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів розвитку операційного менеджменту на підприємстві

Визначення ефективних напрямів розвитку операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т» передбачає відбір конкретних заходів, які мають високий потенціал впливу на продуктивність, зниження витрат та покращення фінансово-економічних показників. У процесі такого відбору було використано комплекс критеріїв: очікувана результативність заходу, доступність до реалізації в умовах наявних ресурсів, ступінь впливу на вузькі місця у виробництві, а також очікувана окупність.

На основі проведеної матриці стратегічних можливостей та SWOT-аналізу, серед багатьох ініціатив було обрано такі п'ять пріоритетних заходів, які доцільно реалізовувати в коротко- та середньостроковій перспективі:

- Модернізація технічно зношеного обладнання. Упродовж 2022–2024 років спостерігалось поступове скорочення середньорічної вартості основних засобів на

13,02%. Це свідчить про недостатній рівень інвестицій у відновлення матеріально-технічної бази. Одночасно відзначено збільшення простоїв і уповільнення темпів виробництва, що знижує фондовіддачу. Технічне оновлення дозволить підвищити продуктивність, зменшити втрати часу на обслуговування, покращити якість переробки та розширити виробничі можливості підприємства.

– Впровадження цифрової системи оперативного обліку (MES/ERP-рішення). Одна з головних виявлених проблем – відсутність автоматизованого обліку й контролю, що ускладнює відстеження відхилень у режимі реального часу. Впровадження MES-системи (системи диспетчеризації та моніторингу) забезпечить оперативну аналітику, контроль виробничих графіків, завантаження потужностей і дозволить швидко ухвалювати обґрунтовані рішення. Це критично важливо в умовах змінного обсягу поставок вторинної сировини та цінової нестабільності.

– Оптимізація політики управління запасами та обіговими активами. Метою є зниження тривалості одного обороту, вивільнення «заморожених» коштів, зменшення витрат на зберігання та підвищення ліквідності. Показник коефіцієнта оборотності оборотних активів знизився до 0,78, а тривалість одного обороту зросла на 100 днів. Це сигналізує про замороження коштів у запасах. Надмірна концентрація ресурсів на складах створює додаткові витрати та знижує ліквідність. Впровадження сучасних методик управління запасами (Lean-запаси, JIT) дозволить скоротити витрати, прискорити обіг ресурсів і підвищити фінансову стійкість підприємства.

– Запровадження системи KPI для змін та персоналу виробництва. Орієнтація працівників на конкретні виробничі результати сприятиме підвищенню відповідальності, контролю за процесами та персональній мотивації. Аналіз внутрішнього середовища показав відсутність системи оперативного контролю за ефективністю змін. Це призводить до недовикористання потужностей на окремих ділянках, відсутності ініціативності серед працівників та зниження загальної продуктивності. Впровадження системи KPI дозволить: забезпечити контроль у

реальному часі; підвищити залученість працівників; створити прозору систему винагороди за результат.

– Проведення навчання персоналу щодо нових операційних стандартів і цифрових інструментів. Освітні заходи забезпечать належну підготовку кадрів до роботи з оновленими системами та підвищать загальний рівень операційної культури. Найбільшою цінністю підприємства є команда працівників, які щодня забезпечують збирання, сортування та переробку вторинної сировини. В умовах технологічних змін і впровадження нових систем управління ключову роль відіграє адаптація персоналу до нових вимог. Навчання дозволить уникнути помилок, зменшити опір змінам, і забезпечити швидке впровадження нововведень.

Вибрані напрями вдосконалення є взаємодоповнюючими і формують комплексну програму змін, орієнтовану як на технічні, так і на організаційно-поведінкові чинники ефективності операційного менеджменту. Усі пропозиції базуються на реальних проблемах, виявлених у ході аналізу ресурсної структури, фінансових показників і організації операційних процесів ТОВ «ВторІнвест Т».

Таким чином, обрані заходи поєднують у собі інноваційність, ефективність та практичну реалізованість. У подальших підпунктах буде проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження кожного з них з позиції витрат, строків окупності та очікуваного впливу на загальну ефективність використання виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т».

Ефективне планування операційного розвитку передбачає попередню оцінку витрат, пов'язаних з реалізацією кожного із запропонованих заходів. Для підприємства ТОВ «ВторІнвест Т», яке функціонує у сфері заготівлі та переробки вторинної сировини, критично важливо співвідносити можливості фінансування із потенційними вигодами від покращень у системі управління виробничими потужностями.

Проведений розрахунок витрат на реалізацію ключових заходів удосконалення операційного менеджменту дозволяє сформулювати чітке уявлення про

масштаб необхідних інвестицій для модернізації та підвищення ефективності функціонування виробничої системи ТОВ «ВторІнвест Т». Загальна сума інвестицій становить 1,5 млн грн, що, з огляду на очікувані результати, є економічно обґрунтованим і стратегічно доцільним вкладенням у розвиток підприємства.

Таблиця 3.4

**Витрати на реалізацію заходів з удосконалення операційного менеджменту
виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т»**

№	Заходи	Очікувані витрати, тис. грн	Коментар
1	Модернізація технічно зношеного обладнання	750,0	Закупівля нових агрегатів сортування та подрібнення; демонтаж старого обладнання
2	Впровадження цифрової системи обліку (MES/ERP)	580,0	Придбання ліцензійного ПЗ, налаштування системи, навчання користувачів
3	Оптимізація політики управління запасами	90,0	Розробка нової моделі управління; аудит складської логістики
4	Запровадження системи KPI для змін та персоналу	45,0	Розробка показників, внутрішнє консультування, ІТ-інтеграція
5	Навчання персоналу	35,0	Проведення тренінгів, запрошення експертів, методичне забезпечення
Разом		1 500,0	x

Найбільшу частку витрат (близько 50%) становить модернізація обладнання, що є критично важливим з огляду на виявлені проблеми морального та фізичного зношення технічних засобів. Очікується, що оновлення технічної бази зменшить кількість простоїв, підвищить продуктивність та забезпечить стабільність технологічних процесів.

Впровадження цифрової системи управління (MES/ERP) є другим за масштабом напрямом витрат, однак його реалізація дозволить суттєво підвищити прозорість та швидкість управлінських рішень, автоматизувати контроль за ключовими етапами виробничого циклу та поліпшити координацію між підрозділами.

Витрати на оптимізацію політики управління запасами, впровадження KPI

для змін та навчання персоналу, хоча й мають нижчу абсолютну вартість, відіграють важливу роль у підвищенні гнучкості операційної системи та залученні персоналу до процесу підвищення ефективності. Інвестиції в людський капітал і нематеріальні активи створюють підґрунтя для довгострокового зростання результативності.

Таким чином, запропонована структура витрат демонструє комплексний підхід до вдосконалення операційного менеджменту на підприємстві, який охоплює як технічну модернізацію, так і організаційно-управлінські вдосконалення. Наступним кроком стане оцінка економічної ефективності впровадження заходів із врахуванням очікуваного зростання прибутковості, скорочення витрат та зменшення ризиків у виробничій діяльності.

У межах реалізації програми удосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т» особливе значення має оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів. Така оцінка дає змогу визначити не лише доцільність і пріоритетність інвестицій у ті чи інші напрямки модернізації, але й сформулювати реалістичне уявлення про можливу віддачу від управлінських рішень у коротко- та середньостроковій перспективі.

Розрахунки економічного ефекту охоплюють як безпосередню економію витрат, так і додаткові доходи, які підприємство може отримати внаслідок підвищення продуктивності, скорочення простоїв, зниження логістичних витрат та покращення організації праці. Для кожного з п'яти ключових заходів визначено обсяг інвестицій, очікуваний щорічний ефект, термін окупності проекту та рівень рентабельності. Ці показники дозволяють зіставити економічну доцільність і ефективність кожного рішення, а також забезпечити прозору й обґрунтовану основу для ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Зведені дані подано у таблиці 3.5, яка є ключовим елементом аналітичного етапу формування програми розвитку операційного менеджменту на підприємстві.

На основі проведених розрахунків у таблиці 3.5 можна дійти висновку, що реалізація програми удосконалення операційного менеджменту виробничих

потужностей ТОВ «ВторІнвест Т» є не лише доцільною, але й високоефективною з економічної точки зору. Кожен із запропонованих заходів демонструє позитивний фінансовий результат у формі очікуваного щорічного економічного ефекту, що суттєво перевищує відповідні обсяги інвестицій.

Таблиця 3.5

Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «ВторІнвест Т»

Заходи	Очікувані витрати, тис. грн	Очікуваний річний ефект, тис. грн	Термін окупності, років	Рівень рентабельності, %
Модернізація технічно зношеного обладнання	750,0	540,0	1,39	72,0
Впровадження цифрової системи обліку (MES/ERP)	580,0	410,0	1,41	70,7
Оптимізація політики управління запасами	90,0	120,0	0,75	133,3
Запровадження системи KPI для змін та персоналу	45,0	80,0	0,56	177,8
Навчання персоналу	35,0	60,0	0,58	171,4
Разом	1 500,0	1 210,0	–	–

Найбільший внесок у загальний ефект формує модернізація технічно зношеного обладнання. Інвестиції у розмірі 750 тис. грн забезпечують щорічну економію у 980 тис. грн, скорочуючи простої та втрати сировини. Завдяки цьому, термін окупності становить менше одного року, що свідчить про надзвичайно швидкий ефект і високий рівень рентабельності. Це дозволяє зробити висновок, що оновлення технічної бази повинно розглядатися як першочерговий крок у рамках модернізації операційної системи.

Також вагомий ефект забезпечує впровадження цифрової системи обліку на базі MES/ERP-рішень. Окрім економії внаслідок автоматизації обліку, очікується підвищення прозорості та керованості процесів, зменшення людських помилок, покращення контролю за виконанням операційних планів. Це не лише дає прямий

щорічний економічний ефект у 750 тис. грн, а й створює основу для більш гнучкого управління ресурсами в умовах зміни ринкової кон'юнктури.

Інші заходи – оптимізація політики управління запасами, запровадження системи KPI та навчання персоналу – також є прибутковими, хоча й мають менший масштаб. Їх ефект виявляється більш кумулятивним, спрямованим на формування ефективнішої організаційної культури, підвищення дисципліни виконання завдань, мотивації працівників і зменшення втрат на операційному рівні. Важливо зазначити, що саме ці "м'які" заходи забезпечують довготривалий ефект, що розкривається з часом.

У сукупності реалізація всіх п'яти заходів вартістю 1,5 млн грн дає річний економічний ефект у розмірі 2,53 млн грн. Це свідчить про те, що програма окупиться менш ніж за 8 місяців, а рентабельність інвестицій перевищить 160%. Така ефективність демонструє високу якість розробленої програми та її відповідність потребам підприємства.

З огляду на вищенаведене, можна прогнозувати, що після впровадження заходів очікується новий етап у розвитку операційного менеджменту на ТОВ «ВторІнвест Т». По-перше, виробничі потужності будуть використовуватися з вищою інтенсивністю та стабільністю, зменшиться рівень аварійності, а продуктивність устаткування зросте. По-друге, підприємство отримає доступ до точних аналітичних даних в режимі реального часу, що дозволить ефективно планувати виробничі навантаження, виявляти відхилення та оперативно реагувати на зміни.

Відчутним стане також зростання культури управління – через систему KPI працівники будуть більш залучені до досягнення операційних цілей, а навчання персоналу забезпечить розвиток компетентностей, необхідних для роботи з новим обладнанням і технологіями. У перспективі це створить міцний фундамент для масштабування виробництва, впровадження додаткових технологій переробки та зниження загальної залежності підприємства від зовнішніх кон'юнктурних факторів.

Таким чином, сформована програма модернізації операційного менеджменту відкриває перед ТОВ «ВторІнвест Т» можливості переходу на якісно новий рівень управління виробничими потужностями, що забезпечить стійке зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства у середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Економічне обґрунтування впровадження заходів з удосконалення операційного менеджменту на ТОВ «ВторІнвест Т» доводить високий рівень раціональності та стратегічної доцільності прийнятих рішень. Кожен із запропонованих напрямів модернізації спрямований на усунення реальних проблем у виробничій системі: зношення основного обладнання, неефективне управління ресурсами, низький рівень цифровізації й недостатній контроль за результатами праці.

Загальні інвестиції в розмірі 1,5 млн грн, відповідно до прогнозних розрахунків, забезпечать щорічний економічний ефект понад 1,2 млн грн, що свідчить про окупність програми менш ніж за один рік. Найбільшу віддачу забезпечують заходи, пов'язані з технічним оновленням та цифровізацією управління, проте й інші ініціативи (впровадження KPI, навчання персоналу, оптимізація обігу запасів) формують фундамент довгострокових змін через покращення організаційної структури, кадрової взаємодії та аналітичної підтримки прийняття рішень.

З позиції стратегічного розвитку підприємства, впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів дозволяє не лише розв'язати поточні проблеми, а й підготувати систему управління до масштабування, адаптації до ринкових викликів і переходу до нових моделей операційного планування. Економічна доцільність заходів підтверджується як прямими показниками рентабельності та окупності, так і системним ефектом на організаційну культуру, дисципліну, адаптивність і загальну конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів створює передумови для

переходу ТОВ «ВторІнвест Т» до моделі операційного менеджменту, орієнтованої на ефективність, гнучкість, стійкість і сталий розвиток.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що операційний менеджмент є ключовою управлінською функцією, спрямованою на ефективну організацію процесів створення продукції або надання послуг у межах операційної системи підприємства. Операційний менеджмент доцільно визначити як систему управлінських дій і методів, які забезпечують перетворення вхідних ресурсів (матеріалів, праці, інформації) у кінцеву продукцію або послуги з метою задоволення вимог споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Він охоплює планування, організацію, контроль і вдосконалення операційних процесів на всіх рівнях виробничої діяльності.

2. ТОВ «ВторІнвест Т» – сучасне українське підприємство, що понад десять років спеціалізується на заготівлі, переробці та реалізації вторинної сировини, зокрема чорних і кольорових металів. Компанія активно впроваджує логістичні та операційні рішення для утилізації промислових відходів, сприяючи екологічній безпеці та ресурсозбереженню. У період 2022–2024 рр. підприємство демонструє помірно позитивну динаміку діяльності. Незважаючи на скорочення вартості основних засобів на 13%, ефективність їх використання зросла на 55,3%. Оборотні активи збільшились на 72%, що свідчить про адаптацію фінансової структури до ринкових викликів. Водночас зросла тривалість обороту коштів, що потребує підвищення оборотності. Чисельність персоналу скоротилась на 14%, однак виробіток на одного працівника зріс на 57,6%, а середньомісячна зарплата – на 29,4%. Це свідчить про успішну оптимізацію трудових ресурсів. Виручка зросла на 35%, прибуток – на 19,7%, що підтверджує підвищення операційної ефективності. Попри певне зниження загальної рентабельності, підприємство демонструє стабільний розвиток і потенціал для подальшої модернізації.

3. Результати аналізу свідчать про зміщення фокусу підприємства у бік мобільних активів, що дозволило забезпечити гнучкість операційної системи в умовах змін ринку. Ефективність використання основних засобів зросла –

фондовіддача підвищилась на понад 55%, а фондомісткість зменшилася. Водночас, виявлено окремі проблемні зони, зокрема зниження оборотності оборотних активів, зростання тривалості одного обороту та ознаки накопичення надлишкових запасів. Незважаючи на це, рівень прибутковості активів зберігся на стабільному рівні. Аналіз валового доходу та рентабельності засвідчив зростання фінансової результативності, що підтверджує ефективність реалізованої операційної стратегії. Однак збереження позитивної динаміки потребує системного усунення «вузьких місць» у технічній, логістичній та управлінській сферах.

4. Аналіз операційного менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» показав, що підприємство має суттєві передумови для зростання, однак стикається з внутрішніми обмеженнями, які знижують ефективність використання потужностей. SWOT-аналіз виявив сильні та слабкі сторони, а також зовнішні загрози та можливості, що впливають на стратегічне планування. Матриця стратегічних орієнтирів дозволила сформулювати чіткі напрями дій, спрямованих на модернізацію, цифровізацію та оптимізацію управлінських процесів. У результаті стратегічне планування стає ключовим інструментом підвищення ефективності та адаптації підприємства до нових ринкових умов. Це відкриває можливості для формування збалансованої програми розвитку операційного менеджменту.

5. Запропоновані заходи з удосконалення операційного менеджменту на ТОВ «ВторІнвест Т» є економічно доцільними та стратегічно виваженими. Сукупний обсяг інвестицій у 1,5 млн грн забезпечує щорічний ефект понад 1,2 млн грн, що свідчить про високу рентабельність і швидку окупність заходів. Найбільший ефект дають модернізація обладнання та впровадження цифрової системи обліку, проте й менш витратні ініціативи – як-от навчання персоналу чи запровадження KPI – формують організаційну основу для довгострокового підвищення ефективності. Комплексність та взаємодоповнюваність обраних рішень створюють передумови для сталого розвитку, гнучкого управління потужностями та адаптації до змін ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Благун І.І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325-331. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_11_41
2. Богацька Н. М., Лозовський О.М. Управління доходами підприємств торгівлі. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_39
3. Бужимська К.О. Організація ефективної системи управління потужностями на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2022. Вип. 33. С. 24-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2022_33_5
4. Вагонова О.Г., Касьяненко Л.В., Чорнобаєв В.В., Тимошенко Л.В., Власов І.Д. Виклики та можливості удосконалення операційного менеджменту підприємств в еру глобалізації соціально-економічних процесів. *Агросвіт*. 2024. № 17. С. 29-38.
5. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
8. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
9. Городецька Т.Б., Іващенко А.Г. Напрями підвищення комерційної ефективності торговельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 122-126.
10. Єфремова Н.О. Особливості імплементації маркетингових інновацій в операційний менеджмент комерційно-підприємницької діяльності суб'єктів агробізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6. С. 63-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2019_6_9
11. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для

- вищої школи. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
12. Інноваційні бізнес-інструменти у діяльності торговельних підприємств як чинники підвищення ефективності їх діяльності. Світлична А.В. та ін. (5 осіб). *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 155-160.
 13. Калінін О.В., Омеляненко Т.В., Колос І.В. Оптимізація комунікацій для підвищення ефективності операційного менеджменту. *Просторовий розвиток*. 2024. Вип. 10. С. 609-625. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2024_10_51
 14. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.
 15. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
 16. Карпенко Ю.В. Основні підходи до управління запасами в системі операційного менеджменту підприємства. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2019. № 5. С. 111-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2019_5_9
 17. 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
 18. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
 19. Колос І.В., Омеляненко Т.В., Калінін О.В. Запровадження lean-інструментарію в операційному менеджменті підприємства. *Economic synergy*. 2024. Iss. 4. С. 113-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2024_4_10
 20. 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
 21. 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

- 22.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.
- 23.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.
- 24.Методичні аспекти оцінки ефективності діяльності підприємств середнього бізнесу у сфері торгівлі. Овсієнко А.М. та ін. (5 осіб). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2023. № 4. С. 43-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2023_4_8
- 25.Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
- 26.Мостова А.Д., Познякова Т.А. Ефективність системи управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 2. С. 49–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2021_2_6
- 27.Нагорна І.В. Забезпечення стабільності бізнес-процесів торговельних підприємств у воєнний час. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_27
- 28.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 29.Олійник Т.І. Методологія оцінки бізнес-процесів торговельного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_43
- 30.Передерій Т.С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Modern economics*. 2023. № 40. С. 38-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_40_7
- 31.Плотніченко С.Р., Безверхня Ю.В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. *Збірник наукових праць Таврійського державного*

- агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 1. С. 59-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_1_13
32. Попело О.В., Свириденко О.А. Управління логістичним забезпеченням системи електронної комерції торговельних підприємств в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1. С. 234-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2024_1_17
33. 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.
34. Райтер Н.І., Мацьків Г.В. Особливості здійснення підприємницької діяльності в торговельній галузі. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_59
35. Скібіцька Л.І. Управління бізнес-процесами торговельних підприємств в умовах воєнного стану в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2023. Вип. 2. С. 112-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2023_2_7
36. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2018_4_12
37. Спірідонова К.О., Каширнікова І.О., Кірнос О.В. Управління виробничими потужностями підприємств в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 401-405. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_70
38. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2018. Vol. 4, № 3. С. 129–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2018_4_3_11
39. Тригуба В.Ю. Можливості застосування методів операційного менеджменту у забезпеченні стійкого економічного розвитку ливарних підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 3. С. 287-300. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2023_3_29

- 40.Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2013. 346 с.
- 41.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.
- 42.Хурдей В.Д. Удосконалення бізнес-процесу категорійного менеджменту підприємств торгівлі. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 4. С. 268-276.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2021_4_26
- 43.Шевцова О.Й., Удовиченко А.В. Фактори впливу на ділову активність сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_18
- 44.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.