

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Роман КУКЕВИЧ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2025

ДНШПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
д.н.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК
« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи КУКЕВИЧУ РОМАНУ ЄВГЕНІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства»

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2025 р. № _____

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

3. Вихідні дані до роботи: дані статистичної звітності та річні звіти підприємства, річні плани економічного і соціального розвитку; нормативні документи.

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

1. Теоретичні основи стратегічного управління операційною діяльністю підприємства.
 2. Сучасний стан управління операційною діяльністю ТОВ «ЛЄМА»
 3. Удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства
- Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): ключові бачення для визначення терміна «стратегія»; традиційні підходи реалізації стратегічного управління; групування принципів в стратегічному управлінні; місце операційної стратегії в ієрархічній системі стратегій підприємства; комплекс операційних стратегій підприємства; основні етапи формування операційної стратегії; інвестиції в зовнішнє навчання співробітників; забезпечення активами ТОВ «ЛЄМА» в динаміці; характеристики проектно-орієнтованої операційної моделі ТОВ «ЛЄМА»; блок-схема процесу встановлення сонячної електростанції; матриця профілювання ТОВ «ЛЄМА»; Графік Ганта для календарного планування проекту ТОВ «ЛЄМА»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка*
1.	Вибір теми та об'єкта дослідження, розробка графіку робіт	Вересень 2024 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень-жовтень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних засад сутності, актуальності та особливості стратегічного управління операційною діяльністю. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - листопад 2024 року	
4.	Дослідження організаційних умов та результатів діяльності підприємства за попередній період і стану операційної діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 - лютий 2025 року	
5.	Обґрунтування пропозицій удосконалення системи стратегічного управління операційною діяльністю підприємства. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір і оформлення супровідних документів до неї	Травень 2025 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2025 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти _____ Роман КУКЕВИЧ
(підпис)

Керівник роботи _____ Валерій ГАРКАВИЙ
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення стратегічного управління	6
1.2. Особливості та етапи розробки стратегії підприємства в операційній діяльності	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛЄМА»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЛЄМА»	26
2.2. Характеристика товариства як операційної системи	36
2.3. Дослідження сучасного стану операційної діяльності підприємства	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Планування стратегічного управління операційною діяльністю на основі ситуаційного аналізу	51
3.2. Стратегічне управління операційною діяльністю на основі графічно-візуальних методик	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Як показує досвід багатьох країн світу, надзвичайно важливим чинником, який визначає успішність діяльності підприємства, виступає здатність формувати та ефективно впроваджувати механізми реалізації стратегічного управління. Це дозволяє забезпечити не лише стабільне функціонування підприємства в короткостроковій перспективі, але й його довготривалий розвиток, адаптацію до нових умов та викликів. Варто підкреслити, що в умовах постійного зростання глобалізаційних загроз і виникнення кризових ситуацій значення дієвого механізму реалізації стратегії значно зростає.

Тому особливо актуальним постає питання наукового обґрунтування ключових елементів стратегічного управління, які дають змогу підприємствам оперативно реагувати на зовнішні виклики та зберігати стійкість. Стратегічне управління операційною діяльністю дозволяє підприємству адаптувати свої процеси до постійно змінюваних вимог ринку, технологічних інновацій і соціально-економічних тенденцій. Стратегічний підхід до управління операціями дає змогу підприємству своєчасно виявляти нові можливості для зростання, зменшувати ризики та підвищувати гнучкість у реагуванні на внутрішні та зовнішні виклики. Завдяки ефективному стратегічному управлінню операційна діяльність підприємства узгоджується з довгостроковими цілями та стратегіями, що підвищує його стабільність та перспективи розвитку. Досить важливим в умовах сьогодення є оптимізація використання ресурсів, зменшення витрат і підвищення продуктивності праці, що також досягається завдяки ефективному стратегічному управлінню операційною діяльністю.

Метою кваліфікаційної роботи є проведення дослідження стратегічного управління операційною діяльністю підприємства.

Для реалізації вказаної мети в роботі поставлені наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи стратегічного управління операційною діяльністю підприємства;
- дослідити організаційно-економічні умови діяльності товариства та характеристики товариства як операційної системи;
- знайомство сучасного стану операційної діяльності підприємства;
- обґрунтувати удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є теоретичні і методологічні аспекти управління операційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є процес управління операційною діяльністю підприємства ТОВ «ЛЕСМА».

З метою досягнення поставлених цілей у цьому дослідженні застосовувався широкий спектр методів. Серед них були як загальнонаукові підходи, так і діалектичний підхід, а також методи аналізу і синтезу, абстрактно-логічний метод, метод системного аналізу. Також були використані монографічний підхід, статистично-економічний аналіз, графічні методи візуалізації даних, розрахунково-конструктивний підхід та метод експертних оцінок.

У якості джерел інформації для цього дослідження виступали статистичні дані річних бухгалтерських звітів ТОВ «ЛЕСМА», результати аналітичної обробки даних обліку, а також матеріали анкетування. Додатково використовувались періодичні наукові видання, літературні джерела та матеріали з мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегічного управління

Термін «стратегія» має досить давнє «коріння» і походить із давньогрецької мови, де воно означало «мистецтво воювати» і використовувалося, як правило, для опису загального, довгострокового плану дій. Цей термін також має схожий сенс у перекладі з давньокитайської мови, де він також асоціюється з мистецтвом ведення бойових дій. По суті, в обох випадках під стратегією розуміється комплексний підхід до організації та управління силами та ресурсами для досягнення бажаної мети.

У сучасному світі термін «стратегія» почав широко використовуватися у 60-х роках минулого століття. Саме в цей період він набув актуальності у наукових колах, бізнес-середовищі та управлінських практиках, відображаючи необхідність комплексного підходу до планування та управління діяльністю організацій. Стратегія стала розглядатися як важливий інструмент досягнення цілей та підвищення конкурентоспроможності в умовах швидких змін і динамічної конкуренції. Таким чином, з 60-х років ХХ століття термін «стратегія» почав міцно закріплюватися у професійному лексиконі фахівців, слугуючи основою для розробки ефективних управлінських рішень.

Зважаючи на актуальність і популярність даного терміну дуже велика кількість науковців почали використовувати і по своєму трактувати дану категорію, обґрунтовуючи сутність і значення зі свого бачення і дослідницьких позицій. З часом, дослідники поділились на прихильників двох концепцій: філософської і організаційно-управлінської, автори почали виокремлювати різні підходи, погляди, позиції, як наслідок – на сьогодні ми не маємо однозначності і однастайності як серед науковців, так і в бізнес-середовищі щодо визначення даної категорії.

Розглянувши роботи науковців, які описували сутність стратегії, а саме популярні тлумачення А. Томпсона, М. Портера, Г. Мінцберга, І. Бланка, М. Мескона, У. Стівенсона, Ф. Котлера та інших, зробити висновок, що стратегія – це системний, довгостроковий і комплексний план розвитку підприємства чи організації, який визначає її основні напрями діяльності, унікальну позицію та послідовність дій для досягнення визначених цілей, який передбачає формування взаємопов'язаних цілей і напрямів роботи, що дозволяють організації адаптуватися до зовнішнього середовища, ефективно використовувати свої ресурси та забезпечувати збалансований розвиток.

Д.А. Ломоносов [23], дослідивши наукові джерела, дійшов висновку, що різноманітні бачення для визначення терміна «стратегія» можна узагальнити та згрупувати у 14 категорій (рис. 1.1).

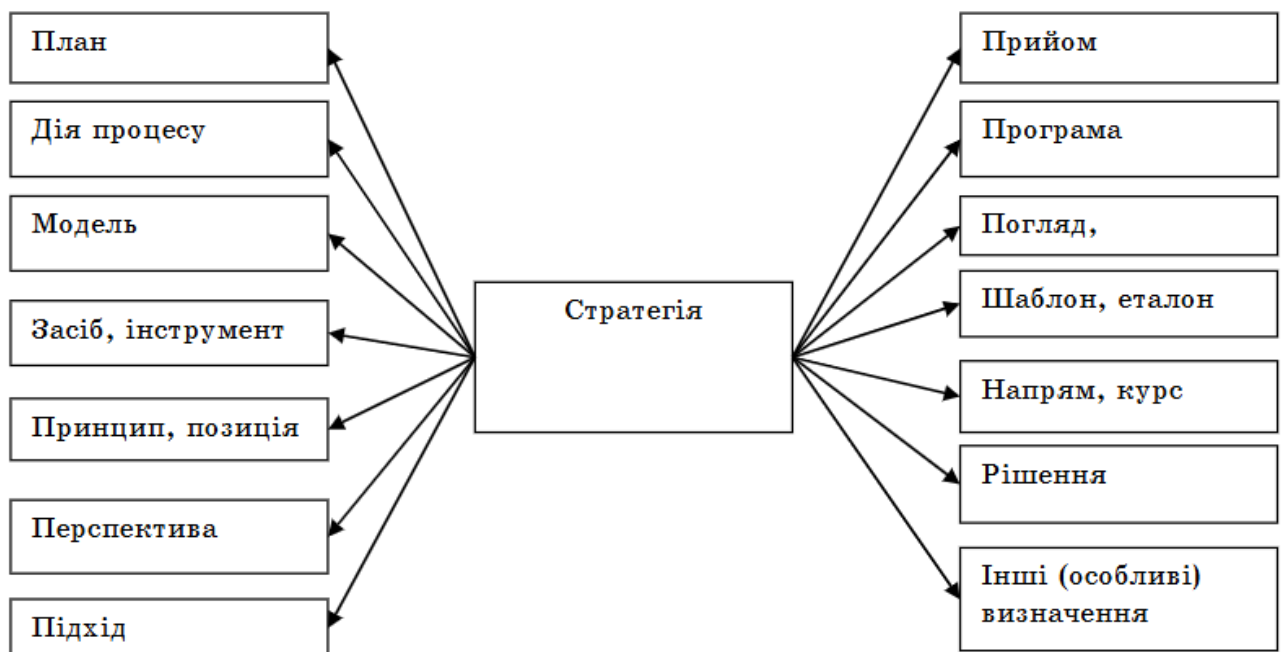


Рис. 1.1. Ключові бачення для визначення терміна «стратегія»

Аналіз наявних підходів та різноманітних визначень поняття «стратегія» свідчить про те, що серед українських та зарубіжних науковців немає єдиного трактування цього терміна. Це обумовлено різними підходами, які вони

застосовують, а також відмінностями у дослідницьких традиціях та практичному досвіді. Така багатозначність і різноманітність підходів ще раз підкреслює багатогранність поняття «стратегія» та його складну природу.

У свою чергу, формування стратегії діяльності підприємства здійснюється на основі механізмів стратегічного управління, що забезпечують узгодженість усіх управлінських рішень із довгостроковими цілями розвитку. Стратегія є результатом ретельного аналізу й планування, що враховує різноманітні аспекти діяльності підприємства, включаючи його сильні та слабкі сторони, а також вплив зовнішнього середовища.

Варто зазначити, що розвиток систем управління підприємством пройшов довгий та складний еволюційний шлях, який триває й сьогодні. Кожен новий етап цього розвитку пов'язаний із пошуками нових підходів до управління, впровадженням інноваційних методів і практик, а також вдосконаленням управлінських інструментів для підвищення ефективності діяльності.

Щоб краще проілюструвати основні етапи еволюції управлінських систем, у таблиці 1.1 представлено основні віхи їх розвитку [16 с.31-32].

Таблиця 1.1

Еволюційні зміни систем управління

Передбачуваність майбутнього	Система управління	Складові системи управління
Майбутнє – повторення минулого (1900 – 1930 рр.)	Управління на основі контролю	довідники та інструкції; фінансовий контроль
Майбутнє, передбачуване шляхом екстраполяції (1930 – 1970 рр.)	Управління на основі екстраполяції	складання поточних бюджетів; складання бюджетних капіталовкладень; цільове управління; довгострокове планування
Передбачувані тільки проблеми та нові можливості (1950 – 1990 рр.)	Управління на основі передбачення змін	стратегічне планування; вибір стратегічних позицій
Частково передбачувані слабкі сигнали із зовнішнього середовища організації, несподівані зміни (1960 – по т. ч.)	Управління на основі гнучких екстрених рішень	управління на основі ранжирування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах несподіваних змін

Ця інформація допомагає глибше зрозуміти, як змінювалися концепції управління бізнесом протягом часу та як вони вплинули на сучасні практики стратегічного управління. Таким чином, вивчення цих етапів дозволяє визначити, які підходи та механізми найбільш ефективні у сучасних умовах господарювання та які напрями розвитку варто обрати підприємствам для досягнення конкурентоспроможності й успіху на ринку.

Зокрема, у сучасних умовах розвитку підприємництва особливо важливою є орієнтація управління на досягнення довгострокових цілей. Цей підхід відповідає принципам стратегічного управління, яке допомагає підприємствам не лише вирішувати поточні завдання, а й планувати свою діяльність на перспективу, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі та тенденції ринку.

Досвід розвинених країн з високим рівнем розвитку ринкової економіки чітко доводить, що досягнення успіху та ефективне ведення підприємницької діяльності неможливе без стратегічного підходу до управління. Лише через систематичне стратегічне планування можна забезпечити стабільне зростання підприємства, адаптацію до нових умов і підвищення його конкурентоспроможності. Це ще раз підкреслює значення стратегічного управління як ключового інструменту у досягненні успіху та сталого розвитку будь-якого підприємства[16 с.31].

Стратегічне управління також має свою історію розвитку, пройшовши кілька важливих етапів становлення. У сучасній науковій літературі можна знайти велику кількість визначень поняття стратегічного управління. Кожне з них робить акцент на окремих аспектах цього процесу – одні виділяють його роль у формуванні стратегічних напрямів діяльності, інші зосереджуються на його здатності до адаптації підприємства в умовах динамічного ринку.

Незважаючи на розмаїття цих визначень, їх можна умовно згрупувати у два основні підходи. Перший підхід наголошує на важливості аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Він підкреслює, що стратегічне управління починається з глибокого розуміння ринкових умов,

тенденцій розвитку галузі та загроз чи можливостей, які відкриваються перед підприємством.

Другий підхід фокусується на встановленні та досягненні довгострокових цілей організації. Він розглядає стратегічне управління як процес формулювання пріоритетів, розробки планів дій і впровадження механізмів для їх досягнення. Такий підхід забезпечує підприємству здатність досягати стабільного розвитку та зростання у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що й досі немає загальновизнаного чи еталонного визначення поняття стратегічного управління, яке б однаково сприймалося всіма дослідниками та практикаками. Це пов'язано з багатогранністю самого поняття, яке включає в себе як управлінські інструменти, так і філософію ведення бізнесу. Однак очевидно, що стратегічне управління є незамінним елементом успішного функціонування сучасних підприємств, оскільки дозволяє їм не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й активно формувати власні перспективи розвитку.

Найбільш популярні і поширені тлумачення стратегічного управління запропоновані як українськими, так і іноземними дослідниками ми згрупували в таблиці 1.2. [16 с.33]

Інформація наведена в таблиці допомагає проаналізувати ключові аспекти стратегічного управління, визначаючи його як процес розробки та реалізації довгострокових планів і цілей підприємства. Крім того, вона показує, як розрізняють сутність стратегічного управління, акцентуючи увагу на таких складових, як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних напрямків розвитку, управління ресурсами й адаптація до динамічних умов ринку.

Таким чином, представлена інформація у таблиці 1.2 є важливим підґрунтям для глибшого вивчення цього поняття та застосування його принципів у практичній діяльності підприємств. У ній представлено широку палітру підходів до розуміння цього поняття, що відображає різні школи та традиції управлінської науки.

Тлумачення категорії «стратегічне управління»

Автор	Сутність поняття
Дж. Пірс і Р. Робінсон	набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для досягнення цілі організації
Д. Шендл і К. Хатген	процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробі досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням шляхом розподілу ресурсів, що дозволить ефективно та результативно функціонувати організації та її підрозділам
Дж. Хіггенс	стратегічне управління є процесом управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням
З.Є. Шершньова	реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій
О.М. Таран-Лала та К.В. Сіхорук	один із інструментів управління бізнесом, що застосовується менеджерами з метою досягнення поставлених цілей та спрямовується на здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей.
Д. Шенден та К. Хатген	процес визначення та (встановлення) зв'язку організації із її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей та в спробі досягнути бажаного стану взаємовідносин із оточенням за допомогою розподілу ресурсів, який дозволяє ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам

Такий огляд дозволяє не лише виявити спільні риси в трактуванні стратегічного управління, а й краще зрозуміти його багатогранність і відмінності, які існують у світовій та вітчизняній науковій думці.

На сьогоднішній день вітчизняні підприємства стикаються з низкою серйозних проблем, які суттєво впливають на їхню стабільність і перспективи розвитку. Зокрема, повномасштабні воєнні дії, що розпочалися 24 лютого 2022

року, призвели до виникнення численних змін у соціально-економічному середовищі. Ці зміни мають глибинний характер і створюють додаткові виклики та загрози для українського бізнесу, суттєво ускладнюючи умови ведення господарської діяльності.

У такій складній ситуації підприємства змушені шукати нові підходи для подолання кризових явищ і збереження конкурентоспроможності. Сьогодні надзвичайно важливим є впровадження заходів, що дозволять підвищити ефективність їхньої роботи та забезпечити адаптацію до швидкоплинних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Одним із ключових інструментів, який може стати запорукою стабільного розвитку підприємства, є впровадження стратегічного управління [32].

Стратегічне управління відкриває можливості для глибшого аналізу середовища, формування перспективних планів та визначення найважливіших пріоритетів діяльності. Воно дозволяє підприємствам не лише швидко реагувати на виклики часу, а й створювати умови для досягнення успіху у довгостроковій перспективі. Крім того, стратегічне управління забезпечує удосконалення існуючих виробничих і управлінських процесів, допомагаючи підприємствам долати кризові ситуації та виходити на нові рубежі розвитку.

Впровадження, розвиток і реалізація стратегічного управління в менеджменті підприємства, як правило, відбувається на основі традиційних/класичних підходів (рис. 1.2) [16 с.34]

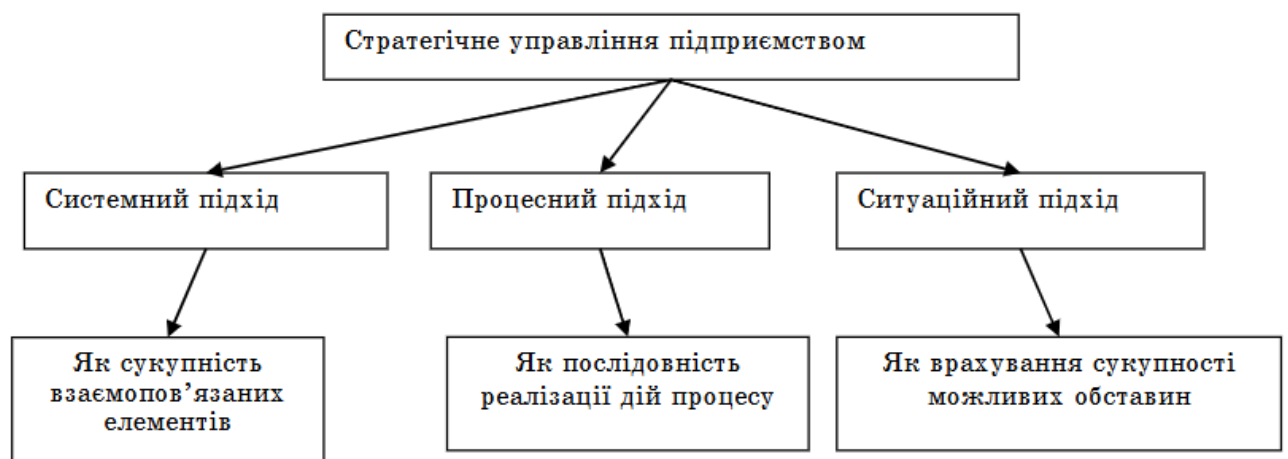


Рис. 1.2. Традиційні підходи реалізації стратегічного управління

Рисунок ілюструє три основні підходи, які традиційно застосовуються для реалізації стратегічного управління на підприємстві. Вони демонструють різні способи організації управлінської діяльності та особливості їхньої реалізації.

Системний підхід розглядає стратегічне управління як комплекс взаємопов'язаних елементів, що разом утворюють єдину систему. Такий підхід допомагає краще розуміти всі внутрішні та зовнішні взаємозв'язки, що впливають на діяльність підприємства, а також дозволяє формувати цілісне бачення стратегічного розвитку.

Процесний підхід зосереджується на послідовності реалізації управлінських дій, розглядаючи стратегічне управління як безперервний процес, що складається з окремих взаємопов'язаних етапів. Цей підхід сприяє організації чіткої структури управління та забезпечує логічну послідовність у досягненні стратегічних цілей.

Ситуаційний підхід передбачає врахування всіх можливих обставин і змін у зовнішньому середовищі, що можуть вплинути на ефективність управління. Він допомагає підприємству залишатися гнучким, швидко адаптуватися до змін і приймати адекватні рішення у непередбачуваних умовах.

Кожен із зазначених підходів має власні переваги і спрямований на підвищення ефективності управління підприємством. Використання їх у комплексі дає змогу забезпечити більш надійне, стабільне та гнучке стратегічне управління, яке враховує всі аспекти діяльності підприємства та можливі зміни в його середовищі.

Впровадження стратегічного управління у діяльність підприємства приносить низку вагомих переваг, що позитивно впливають на загальну ефективність та конкурентоспроможність бізнесу. Зокрема, воно дозволяє підприємству виробляти об'єктивне та всебічне бачення будь-якої проблеми, з якою воно стикається. Завдяки цьому управлінці отримують змогу глибше аналізувати ситуацію, що склалася, і ухвалювати більш зважені рішення[37].

Крім того, стратегічне управління допомагає чітко визначати пріоритети розвитку підприємства, що дозволяє зосереджувати ресурси на найбільш важливих напрямках діяльності. Це надзвичайно важливо, особливо в умовах обмежених ресурсів, коли необхідно правильно розставити акценти та ефективно використовувати наявні можливості.

Ще однією суттєвою перевагою є можливість зменшення негативних наслідків несприятливих змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні чи політичні кризи, коливання ринкових умов тощо. Завдяки стратегічному підходу підприємство здатне швидко адаптуватися до нових викликів і зберігати стабільність своєї діяльності[33].

Важливою перевагою також є підвищення рівня координації діяльності всіх підрозділів підприємства. Це дозволяє узгоджувати дії між різними ланками управління, зменшуючи ризик виникнення суперечностей і підвищуючи ефективність роботи команди.

Окрім цього, застосування стратегічного управління сприяє економії часу та ресурсів при прийнятті управлінських рішень, оскільки вони базуються на попередньому глибокому аналізі та прогнозуванні розвитку ситуації.

Для того щоб процес стратегічного управління був справді результативним і сприяв досягненню поставлених цілей, підприємствам необхідно при його формуванні та впровадженні звернути особливу увагу на низку загальноприйнятих принципів. Серед таких принципів виокремлюються: системність, яка підкреслює необхідність узгодження всіх елементів управління у єдину цілісну систему; комплексність, що орієнтує на облік усіх аспектів діяльності підприємства; рухливість (гнучкість), яка дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; науковість, яка передбачає використання сучасних наукових підходів і технологій при управлінні; а також адаптивність, що дозволяє підлаштовувати управлінські рішення під актуальні умови та потреби підприємства.

У науковій літературі ці принципи стратегічного управління прийнято об'єднувати у три великі групи, кожна з яких має свої характерні риси та специфічне призначення. Такі групи включають[39]:

1. Принципи управління – охоплюють загальні засади, що забезпечують результативне керівництво стратегічними процесами та координацію діяльності всіх підрозділів підприємства.

2. Принципи розвитку – спрямовані на забезпечення інноваційного та прогресивного розвитку підприємства у динамічному конкурентному середовищі.

3. Принципи системності – акцентують увагу на необхідності цілісного підходу до всіх аспектів управління, що дозволяє вибудувати стійку і збалансовану систему управлінських рішень (див. рис. 1.3).

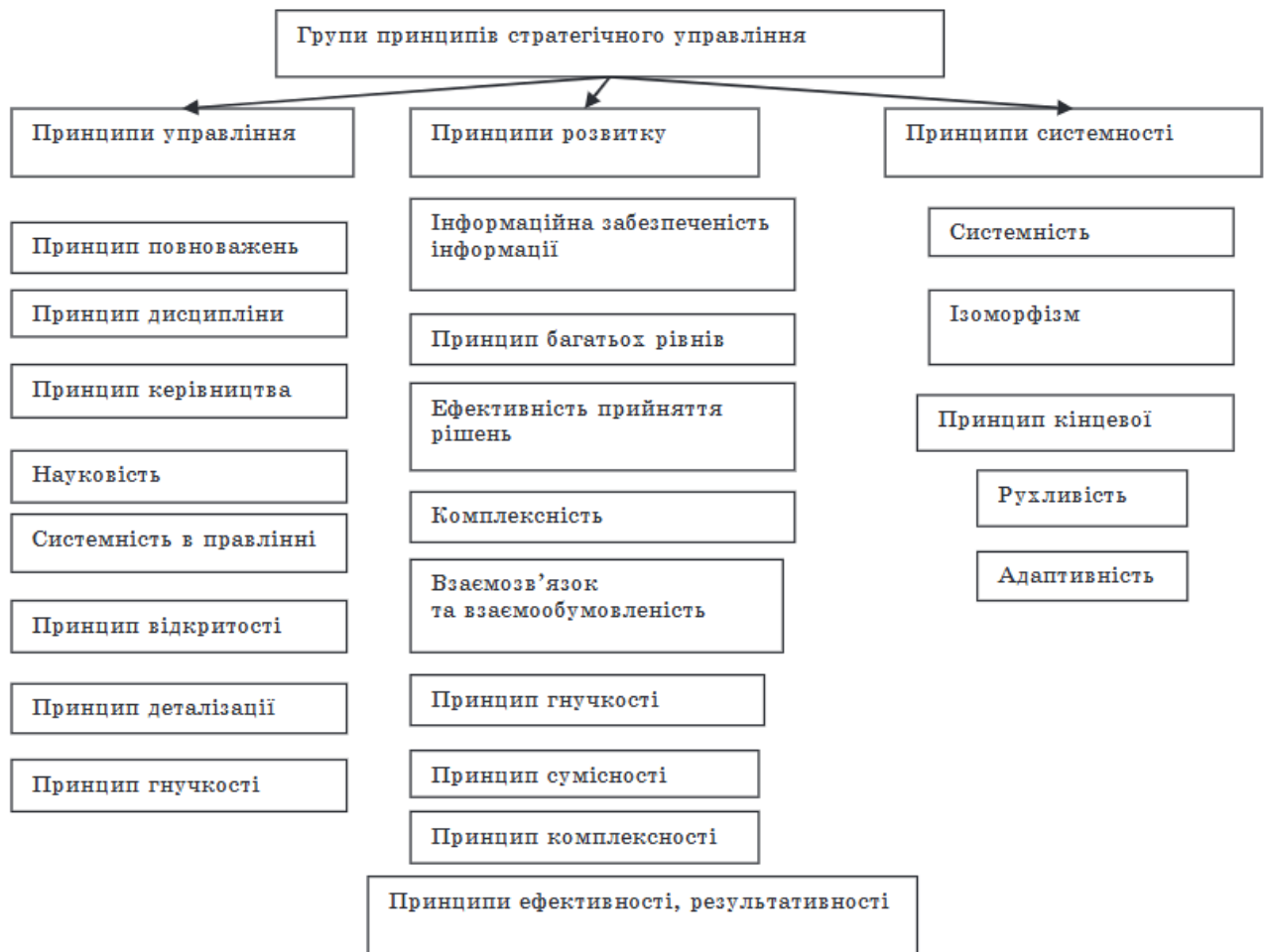


Рис. 1.3. Групування принципів в стратегічному управлінні

Таким чином, дотримання цих принципів дозволяє підприємству підвищити ефективність своєї діяльності, адаптуватися до умов ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Це підкреслює, що стратегічне управління має не лише враховувати поточну ситуацію, а й передбачати майбутні зміни, розробляючи варіанти дій для досягнення конкурентних переваг і сталого успіху.

Загалом, можна підсумувати, що за нинішніх умов, стратегічне управління виступає не просто корисним інструментом, а необхідною умовою для відновлення та зміцнення позицій українських підприємств у непростих умовах сучасного ринку. Стратегічне управління є незамінним інструментом, що дозволяє підприємству не лише успішно долати виклики сучасного ринку, а й забезпечувати сталий розвиток та довготривале процвітання у майбутньому.

1.2. Особливості та етапи розробки стратегії підприємства в операційній діяльності

Під стратегією підприємства в операційній діяльності розуміють цілісну програму дій, яка визначає шляхи та засоби досягнення ефективної організації виробничих і управлінських процесів на підприємстві. Вона є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства й орієнтується на забезпечення оптимальної роботи всіх операційних систем і підрозділів. Стратегія підприємства в операційній діяльності – це основа для формування конкурентоспроможного виробництва, орієнтованого на досягнення високих результатів і максимальне задоволення потреб ринку. Вона допомагає перетворити ресурси та ідеї на реальні успішні результати діяльності підприємства.

Розробка стратегії операційної діяльності є комплексним процесом, що поєднує в собі глибокий аналіз, планування та управління. Її успішне

впровадження дозволяє підприємству підвищити свою ефективність, стійкість і здатність до адаптації в умовах постійних змін ринку.

Стратегія операційної діяльності (або операційна стратегія) – це довгостроковий план дій, який визначає, як підприємство буде створювати та реалізовувати свою продукцію (або надавати послуги) для досягнення стратегічних цілей. Вона є частиною загальної стратегії підприємства і зосереджується на процесах та ресурсах, що використовуються для операційної діяльності.

Операційна стратегія займає ключове місце серед інших видів функціональних стратегій, таких як маркетингова, фінансова, кадрова та виробнича. Всі вони разом утворюють єдину систему загальної стратегії підприємства, де кожен елемент має своє важливе значення та виконує певну роль у досягненні глобальних цілей організації[42].

Операційна стратегія виступає окремим, самостійним видом функціональної стратегії, що має важливе значення у загальній системі стратегічного управління підприємством. Її роль і статус є рівнозначними порівняно з іншими функціональними стратегіями, такими як маркетингова, фінансова чи кадрова. Це означає, що операційна стратегія не лише допоміжний елемент, а повноцінна складова стратегічного управління, яка має власні завдання, цілі та напрямки реалізації.

Зазвичай операційна стратегія формується та впроваджується на третьому рівні управління, як це показано на рисунку 1.4. [2 с.185] Цей рівень характеризується безпосередньою деталізацією та практичним втіленням більш загальних стратегічних рішень, прийнятих на вищих щаблях управлінської ієрархії. Вона орієнтується на забезпечення ефективності виконання операційних процесів підприємства та узгодження їх із загальною місією та баченням розвитку організації.

Операційна стратегія виступає важливою ланкою у досягненні цілей підприємства та забезпечує надійний зв'язок між стратегічним плануванням і

повсякденною діяльністю кожного підрозділу, що дозволяє підприємству досягати високих результатів і адаптуватися до мінливих умов ринку.

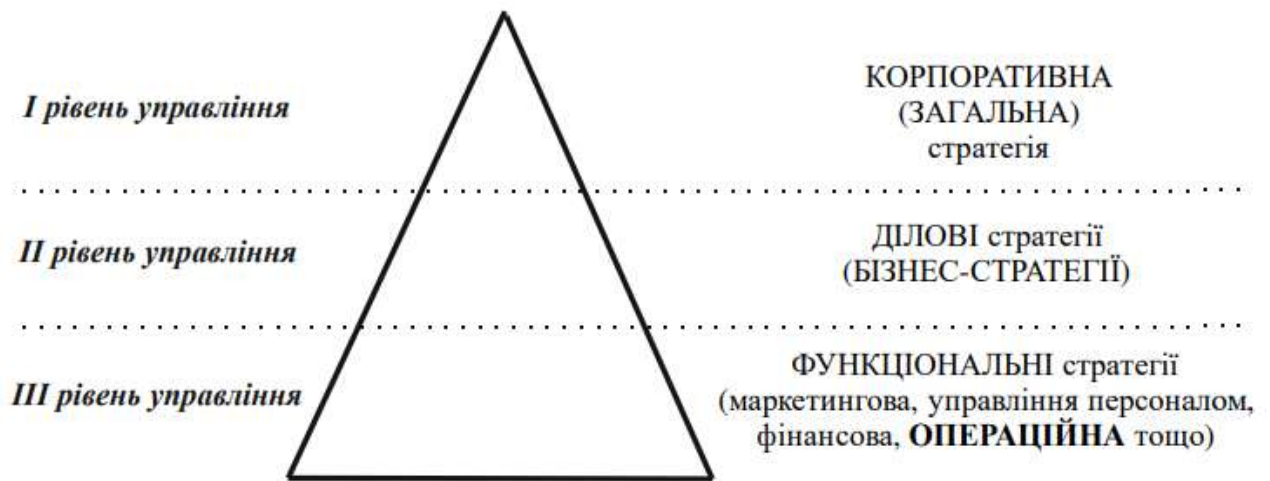


Рис. 1.4. Місце операційної стратегії в ієрархічній системі стратегій підприємства

Ідеальною умовою для розробки операційної стратегії вважається послідовне визначення корпоративної та ринкової стратегії підприємства, після чого вже варто перейти до детального проектування виробничих потужностей, організації виробничих процесів та структури контролю. Саме такий підхід дозволяє створити максимально узгоджену та цілісну систему управління всіма аспектами діяльності. Однак у реальній практиці така ідеальна схема зустрічається не так часто, оскільки часто виникають обмеження, зумовлені динамікою ринку, фінансовими та ресурсними труднощами або непередбачуваними змінами у зовнішньому середовищі.

Як приклад можна розглянути ринкову стратегію підприємства, яка є важливою складовою успіху на зовнішніх ринках. Вона передбачає ретельне порівняння та оцінку всіх можливих альтернатив у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а також обґрунтування найбільш оптимального шляху для реалізації стратегічних цілей. Такий підхід допомагає не лише знизити ризики, пов'язані з

виходом на нові ринки, а й знайти найкращі способи для зміцнення конкурентних позицій підприємства[33].

Особливо важливим є досягнення максимальної узгодженості між ринковою та операційною стратегією підприємства. Це дозволяє забезпечити цілісність дій у всіх підрозділах та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. Співвідношення цих двох складових стратегічного управління створює міцний фундамент для успішного розвитку бізнесу у складних і мінливих умовах сучасного ринку.

З огляду на це, варто детальніше зупинитися на розробці ринкової стратегії підприємства. Її важливо розглядати як основу для формування всіх інших функціональних стратегій, включаючи й операційну, оскільки від узгодженості та ефективності їх реалізації значною мірою залежить досягнення довгострокового успіху та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Операційна стратегія охоплює різні напрями управління, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства та його здатності конкурувати в умовах ринкової економіки. Вони взаємодіють між собою, створюючи комплексну систему стратегічного управління, орієнтовану як на внутрішні потреби організації, так і на виклики зовнішнього середовища (рис 1.5).



Рис. 1.5. Комплекс операційних стратегій підприємства [4. с.316]

Стратегія розвитку виробничих потужностей реалізується на практиці через проекти, які передбачають інвестування у реконструкцію наявних об'єктів або у масштабну модернізацію виробничої бази. Такі інвестиції дозволяють суттєво покращити технічний рівень підприємства, забезпечити підвищення продуктивності праці та більш раціональне використання наявних ресурсів.

Поряд з цим важливим напрямом виступає операційна стратегія підвищення якості, яка націлена на створення продукції чи послуг, що відповідають високим стандартам. Ця стратегія акцентує увагу на формуванні комплексу властивостей і характеристик товарів, які дають змогу максимально задовольняти потреби кінцевих споживачів. До таких характеристик належать, зокрема, надійність, функціональність, безпечність і зручність використання.

Варто підкреслити, що сучасний підхід до визначення якості продукції зазнає значних змін. Сьогодні він все більше включає не лише традиційні показники (як-от довговічність чи зовнішній вигляд), а й інші важливі аспекти, серед яких провідну роль відіграють економічні та екологічні властивості продукції. Це означає, що споживачі дедалі частіше звертають увагу на економічність у використанні товару (енергоефективність, зменшення витрат під час експлуатації) та на його екологічну безпечність і мінімальний вплив на довкілля[4].

Стратегія ресурсозбереження зосереджується на розв'язанні економічного протиріччя, яке виникає між постійно зростаючими потребами у ресурсах та їх обмеженістю або дефіцитом. Така стратегія має на меті пошук шляхів для максимально ефективного використання доступних ресурсів і мінімізації їхніх втрат.

Стратегії виробничих процесів формуються, беручи до уваги наявні ресурси підприємства, його потенційні можливості та ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем. Вони дозволяють адаптувати виробничі процеси до змін у ринку, нових технологій чи економічних умов, забезпечуючи стійке функціонування підприємства.

Стратегія диференціації – це один із важливих напрямів маркетингової діяльності підприємства. Вона передбачає створення та просування продукції, яка має унікальні властивості або особливі характеристики, що відрізняють її від аналогів, пропонованих конкурентами. Це дає змогу підприємству виділитися на ринку та привернути увагу споживачів.

Стратегія лідерства за витратами орієнтована на забезпечення максимальної економії у використанні ресурсів, шляхом зниження витрат на кожному етапі створення цінності – від виробництва до збуту. Її впровадження дозволяє підприємству отримувати перевагу у конкурентній боротьбі за рахунок мінімізації витрат.

Стратегія оптимальних витрат – це підхід, який поєднує в собі переваги обох попередніх стратегій: лідерства за витратами та диференціації. Основна її мета – запропонувати споживачам максимальну вигоду та високу цінність продукції чи послуги при збереженні помірних витрат. Такий баланс дозволяє підприємству задовольнити потреби більш широкого кола клієнтів.

Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, полягає у зосередженні уваги підприємства на обслуговуванні конкретного сегмента ринку. Вона базується на використанні переваг у вигляді низьких витрат виробництва та спеціалізації на вузькому сегменті споживачів. Це дає можливість випереджати конкурентів у цій ніші, пропонуючи продукцію або послуги за вигіднішими цінами чи кращої якості.

Вцілому, можна підсумувати, кожна з цих стратегій є важливим елементом у системі стратегічного управління підприємством, що дозволяє досягти різних цілей, враховуючи особливості зовнішнього середовища та потреби цільових споживачів.

Якщо розглядати процес формування операційної стратегії підприємства, можна зазначити, що він здійснюється послідовно та передбачає певні етапи. Цей процес складається з окремих заходів, які поетапно впроваджуються для досягнення поставлених цілей та забезпечення ефективного функціонування підприємства в цілому (див. рис. 1.6)

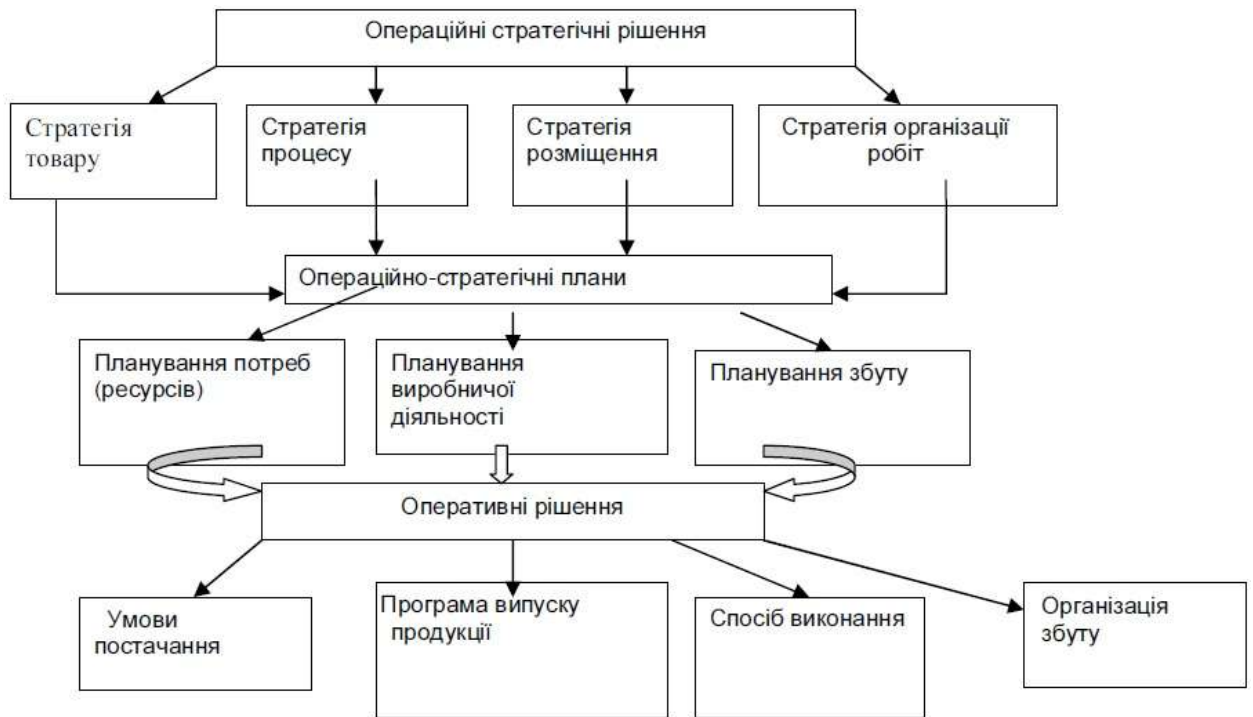


Рис. 1.6. Основні етапи формування операційної стратегії

Формування операційної стратегії починається з аналізу внутрішніх і зовнішніх умов, що визначають можливості та обмеження у виробничій діяльності. Далі відбувається розробка стратегічних напрямків, визначення цілей і конкретних завдань, які мають бути реалізовані. Наступним етапом стає визначення методів та інструментів для досягнення цих завдань, розробка детальних планів та програм, що дозволяють узгодити всі дії в рамках обраної стратегії.

Таким чином, процес формування операційної стратегії – це не разове рішення, а складна та багаторівнева діяльність, що потребує злагоджених дій усіх структурних підрозділів підприємства. Правильна реалізація кожного етапу та заходу, передбачених у цьому процесі, є запорукою успіху підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Загальна/ділова стратегія організації створюється на базі корпоративної стратегії, яка визначає головні напрями діяльності підприємства. Операційна стратегія, у свою чергу, може бути справді ефективною лише тоді, коли вона

гармонійно узгоджується з основною стратегією компанії, доповнюючи її та підтримуючи цілі, визначені на корпоративному рівні[33].

Особливості виробничої стратегії підприємства та умови жорсткої міжнародної конкуренції висувають на перший план три ключові організаційні принципи, які набувають надзвичайної важливості для успішної діяльності.

1) Перший принцип – це виробництво за моделлю «точно вчасно» (Just in Time), згідно з яким підприємство прагне отримувати всі необхідні матеріали та комплектуючі точно в момент їхнього використання у виробничому процесі. Це дозволяє мінімізувати запаси та витрати на зберігання, а також підвищує ефективність роботи виробничої системи.

2) Другий ключовий принцип – це всеохоплюючий контроль якості, що часто формулюється як концепція «зроби правильно з першого разу». Тут акцент робиться на тому, що відповідальність за якість має бути закріплена в посадових інструкціях та обов'язках працівників на всіх етапах виробництва. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільно високий рівень якості продукції.

3) Третій важливий стратегічний принцип – це комплексне профілактичне обслуговування устаткування. Цей підхід передбачає проведення планових заходів для підтримки обладнання у справному стані, що дозволяє запобігати аваріям і зупинкам у виробництві, а також підвищує загальну ефективність виробничого процесу.

Узагальнюючи, можна сказати, що чітке дотримання цих організаційних принципів, а також тісна взаємодія між операційною та загальною стратегіями є необхідною умовою для зростання конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства у сучасних умовах ринку.

Формування стратегії операційної діяльності підприємства потребує прийняття ряду важливих управлінських рішень. Цей процес охоплює вибір оптимального рівня виробничих потужностей, ступеня вертикальної інтеграції, технологічних процесів, підходів до управління якістю, обрання необхідного обладнання, підготовки кваліфікованого персоналу, а також освоєння виробництва нової продукції. Нижче представлено логічну послідовність цих

рішень, яка дозволяє ефективно сформувати стратегію операційної діяльності підприємства [43].

1. Рішення щодо виробничих потужностей. Передбачає визначення оптимального розміру підприємства та його підрозділів з урахуванням реальних можливостей організації та рівня попиту на ринку.

2. Вертикальна інтеграція. На цьому етапі постає питання: що доцільніше для підприємства – купувати необхідні матеріали та напівфабрикати чи виробляти їх власними силами? Це рішення базується на економічних та технологічних розрахунках.

3. Технологічні процеси. Основна увага приділяється узгодженню вимог, які висуває виготовлення продукції, з наявними можливостями виробництва. Також проводиться оцінка рівня автоматизації, гнучкості виробничого процесу та вибір відповідного обладнання.

4. Масштаби виробництва традиційної продукції. Тут стратегічні рішення ґрунтуються на прогнозуванні попиту, вивченні життєвого циклу ринку та аналізі діяльності головних конкурентів.

5. Масштаби виробництва нових продуктів. Рішення про запуск нових виробів передбачає спеціальний стратегічний аналіз і тестування продукції у невеликих обсягах, щоб перевірити її конкурентоспроможність на ринку.

6. Використання виробничого персоналу. Цей аспект охоплює формування необхідної кількості працівників, визначення їхніх кваліфікаційних вимог та формування відносин у колективі.

7. Управління якістю виробництва. Якість готової продукції безпосередньо залежить від дотримання високих стандартів на всіх етапах виробництва. Вона є визначальним фактором конкурентоспроможності товарів на ринку.

8. Виробнича інфраструктура. Розвиток інфраструктури (склади, комунікації, енергозабезпечення тощо) є важливим компонентом, який впливає на кінцеву ефективність виробництва.

9. Взаємодія з постачальниками та партнерами. В цьому аспекті можливі два підходи:

- конкурентний (американський) – орієнтується на наявність кількох альтернативних постачальників, які конкурують між собою.

- кооперативний (японський) – передбачає довготривалі та стабільні відносини з невеликою кількістю партнерів на основі взаємної довіри й співпраці.

10. Розподіл готової продукції. Включає ухвалення рішень щодо того, чи виробляти продукцію під замовлення конкретних споживачів, чи виготовляти її на склад.

11. Управління виробничим процесом. Цей етап передбачає розвиток системи виробничого менеджменту як складової загальної системи управління підприємством.

Покрокове освоєння та впровадження цих рішень дозволяє створити комплексну та обґрунтовану операційну стратегію, яка допоможе підприємству максимально ефективно організувати свою діяльність та досягти стратегічних цілей у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛЕСМА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЛЕСМА»

Базовим підприємством для проведення досліджень обрано товариство з обмеженою відповідальністю «ЛЕСМА». Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що є однією з найбільш розповсюджених організаційно-правових форм ведення господарської діяльності в Україні. Такий формат дозволяє забезпечити оптимальне поєднання гнучкості управління, обмеженого ризику для учасників товариства та ефективного функціонування на ринку.

Основним напрямом господарської діяльності даної організації, відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), є монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування (КВЕД 43.22). Це передбачає проведення комплексу робіт, пов'язаних з установленням інженерних мереж, необхідних для життєзабезпечення об'єктів нерухомості, зокрема будівель цивільного та промислового призначення.

Окрім основного напрямку, підприємство здійснює також декілька супутніх видів діяльності, які розширюють його конкурентні переваги на ринку. Згідно з наявною реєстраційною інформацією, серед них можна виділити:

- електромонтажні роботи, що включають встановлення електричних систем, проводки та електроустаткування;
- оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням, яка передбачає постачання обладнання для інженерних робіт;
- діяльність у сфері архітектури, пов'язану з проектуванням та плануванням об'єктів будівництва;

- інжинірингові, геологічні та геодезичні послуги, а також технічне консультування у відповідних галузях, що включає дослідження, проєктування та супровід технічних рішень;

- каналізація, відведення й очищення стічних вод, яка охоплює роботи з експлуатації та обслуговування систем водовідведення;

- будівництво житлових і нежитлових будівель, що охоплює повний цикл спорудження нових об'єктів нерухомості.

Такий широкий спектр діяльності свідчить про комплексний підхід підприємства до реалізації інженерно-будівельних проєктів та надання високоякісних послуг у сфері будівництва та інфраструктури.

На сьогоднішній день фактичний основний напрям економічної діяльності підприємства полягає у реалізації та впровадженні рішень у сфері відновлюваної енергетики, зокрема – у продажу та встановленні сонячних батарей. Діяльність підприємства охоплює повний цикл технічного переоснащення систем електропостачання з переходом на використання сонячної енергії, включаючи проєктування, встановлення, монтаж, налагодження та запуск сонячних електростанцій.

Особлива увага приділяється технологічному оновленню електричних мереж, адаптації до сучасних екологічних вимог і впровадженню енергоефективних рішень. Такий вид діяльності є надзвичайно важливим в умовах сучасних реалій України, становлення та посилення енергетичної незалежності та стійкості. Використання сонячної енергії як альтернативного джерела дозволяє підприємствам і приватним користувачам зменшити залежність від традиційних енергоносіїв, продовжувати нормальну автономну життєдіяльність при кризових ситуаціях в енергетиці країни, скоротити витрати на електроенергію та знизити негативний вплив на довкілля.

Актуальність цього виду діяльності також зумовлена посиленою увагою держави до диверсифікації джерел енергії, розвитку «зеленої» енергетики та міжнародними зобов'язаннями України щодо переходу до відновлюваних джерел енергії. Підприємство не лише відповідає викликам сучасності, а й

сприяє формуванню нової енергетичної культури, посиленню енергетичної незалежності і стійкості, забезпечуючи високоякісні інженерно-технічні рішення в галузі сонячної енергетики.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛЄМА» було створено 9 листопада 2012 року за ініціативою громадянки України Лебедкової Ольги Григорівни, яка є єдиним засновником, повноправним власником та кінцевим бенефіціаром підприємства. З моменту свого заснування компанія успішно здійснює господарську діяльність та стабільно розвивається, завойовуючи довіру споживачів не лише в межах Дніпропетровської області, а й у інших регіонах України.

Вироблена продукція отримала визнання завдяки своїй якості, надійності та відповідності сучасним стандартам, що дозволило підприємству зайняти гідне місце серед конкурентів.

Юридичне місцезнаходження ТОВ «ЛЄМА» відповідає наступній адресі: Україна, м. Дніпро, вул. 20-річчя Перемоги, буд. 26.

Товариство «ЛЄМА» вже з моменту свого створення основним напрямком своєї професійної діяльності обрало реалізацію та встановлення систем, що базуються на використанні альтернативних джерел енергії. Від моменту заснування підприємство пройшло нелегкий шлях становлення та розвитку, самотійно подолавши чимало викликів, без зовнішньої фінансової підтримки чи інвестицій з інших бізнес-сфер. Це відрізняє «ЛЄМА» від багатьох гравців на ринку відновлюваної енергетики, які зазвичай починають свою діяльність із залученням стороннього капіталу.

Компанія формувалася з нуля, поступово накопичуючи досвід, поглиблено вивчаючи особливості галузі та вдосконалюючи кожен етап своєї роботи. Такий ґрунтовний підхід дозволив команді досконало опанувати всі аспекти технологічних процесів у сфері сонячної енергетики та впевнено надавати комплексні послуги, орієнтовані як на побутових споживачів, так і на промислові об'єкти.

Протягом років діяльності компанія успішно реалізувала проекти різного масштабу та рівня складності – від встановлення фотомодулів на приватних замських будинках і дачних ділянках до будівництва великих сонячних електростанцій для промислових об'єктів, які потребували індивідуального підходу та нестандартних рішень.

На сьогодні, до переліку ключових послуг компанії входить:

1) Професійна розробка проєктного рішення, що передбачає ретельний підбір обладнання, розрахунок необхідної потужності з урахуванням специфіки об'єкта, фінансового бюджету клієнта, окупності проєкту та технічних характеристик системи.

2) Якісний монтаж, швидке і безпечне встановлення обладнання, підключення до мережі, налагодження роботи системи.

3) Післяпродажний супровід і сервісне обслуговування. Товариство забезпечує як гарантійну, так і післягарантійну підтримку, оперативно реагуючи на потреби клієнтів та проводячи профілактику чи ремонт при необхідності.

Завдяки індивідуальному підходу, технічній компетентності та багаторічному практичному досвіду, «ЛЕСМА» утвердилася як надійний партнер у сфері відновлюваної енергетики, пропонуючи ефективні рішення для забезпечення енергонезалежності та економії ресурсів.

У сучасних умовах стрімкого науково-технічного прогресу та цифрової трансформації особливого значення набуває людський капітал як ключовий фактор конкурентоспроможності технологічних компаній. Персонал перестає бути лише виконавцем функціональних обов'язків – він перетворюється на стратегічний ресурс, який визначає інноваційний потенціал, гнучкість і здатність товариства до адаптації у динамічному ринковому середовищі.

На відміну від традиційних уявлень про ресурси як матеріальні чи фінансові активи, кадровий потенціал сучасного підприємства – це джерело знань, креативності, технологічної ініціативи, здатне формувати інтелектуальну перевагу. Особливо це актуально для високотехнологічного сектору, де темпи

розвитку галузі залежать від здатності персоналу до інноваційного мислення, самоосвіти та ефективної командної взаємодії.

Розглянемо склад працівників ТОВ «ЛЕСМА» (див.табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад персоналу ТОВ «ЛЕСМА»

Підрозділ	Сфера діяльності	Кількість осіб
Загальне управління	Керівництво підприємства	5
Відділ продажу	Продаж продукції та послуг	10
Відділ маркетингу	Реклама і просування продукції	7
Відділ проектування	Розробка нових проектів	8
Монтажний відділ	Монтаж та налагодження систем	15
Відділ обслуговування клієнтів	Взаємодія та обслуговування клієнтів	6
Фінансово-обліковий відділ	Управління фінансами та бухгалтерія	4
Відділ кадрів	Управління персоналом та підбір кадрів	3

Загальна чисельність персоналу становить 59 осіб, що вказує на статус середнього підприємства, здатного виконувати повний цикл виробничо-комерційної діяльності – від проектування до сервісного обслуговування. Функції управління та стратегічного керівництва виконує загальне управління (5 осіб), що відповідає середньому розміру підприємства.

Вцілому, ТОВ «ЛЕСМА» має збалансовану організаційну структуру. Підприємство має чітко визначені підрозділи, кожен з яких виконує окрему функціональну роль у загальному процесі виробництва, реалізації та обслуговування продукції та послуг.

Найбільшу чисельність має монтажний відділ (15 осіб), що свідчить про виробничу спрямованість діяльності компанії, зокрема на практичну реалізацію проектів у сфері альтернативної енергетики. Разом зі інженерами відділу проектування, за розробками яких вони працюють, над втіленням розробок нових рішень та адаптацією систем під потреби клієнтів, становлять майже половину співробітників товариства.

Відділ продажу (10 осіб) та відділ маркетингу також мають вагоме кадрове забезпечення, що вказує на активну комерційну діяльність підприємства, спрямовану на розширення ринку збуту продукції та послуг.

Вимоги сьогодення потребують тісної взаємодії з клієнтами і після продажу товару. Підтримка клієнтів реалізується через спеціалізований відділ обслуговування клієнтів (6 осіб), що є важливою ланкою у формуванні лояльності та репутації компанії.

Успішні технологічні компанії не лише інвестують у новітнє обладнання, але й активно використовують систему навчання, менторства, корпоративної культури, орієнтованої на залучення, утримання та мотивацію кваліфікованих фахівців. Саме персонал стає носієм унікальних компетенцій, які не можна скопіювати чи замінити технологією.

Варто відзначити, що в умовах економіки знань кадровий потенціал є не лише елементом витрат, а джерелом вартості, формуючи основу довгострокової успішності технологічної компанії. Його розвиток і ефективне управління – це інвестиція, яка забезпечує стійке зростання, інноваційність та конкурентні переваги на глобальному ринку. Враховуючи це ТОВ «ЛЄМА» за останні 3 роки збільшило інвестиції в навчання працівників в 2 рази: зі 100 тис.грн в 2022 році до 200 тис.грн в 2024 році (див. рис.2.1).

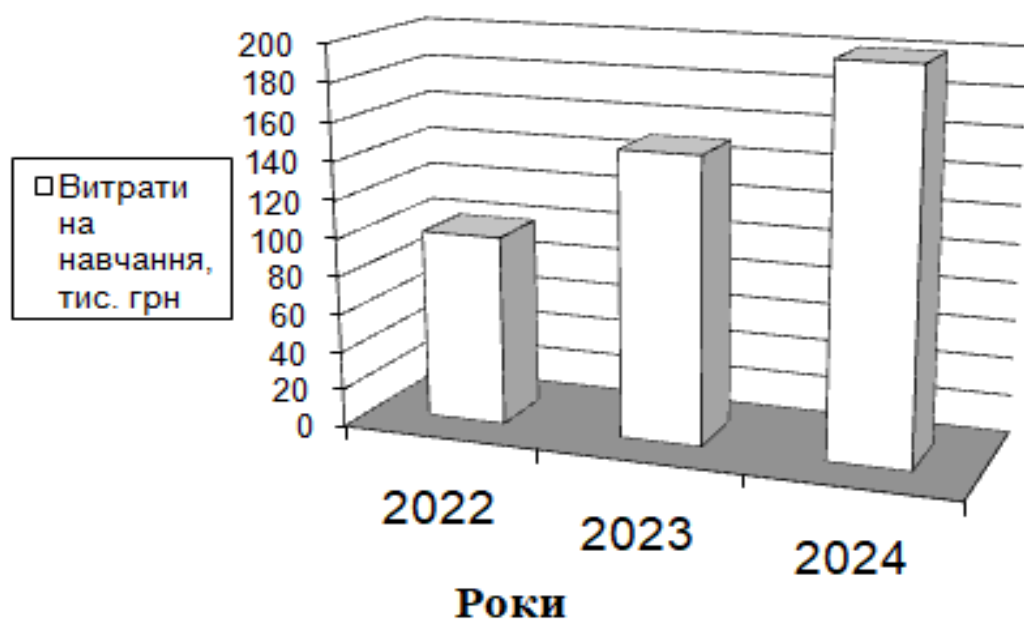


Рис. 2.1. Інвестиції в зовнішнє навчання співробітників

Не менш важливим фактором забезпечення стабільного функціонування і розвитку підприємства є його активи. Як правило, під активами розуміють ресурси, що знаходяться у власності або під контролем підприємства та мають економічну цінність, які використовуються або можуть бути використані для отримання майбутніх вигід (прибутків).

Активи відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування та стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Саме вони формують матеріальну та фінансову основу, на якій будуються всі бізнес-процеси: виробництво, збут, інновації, управління та інвестиції.

Найбільш вагома частка активів, як правило, це матеріальна база для виробничої діяльності, а саме основні засоби (машини, обладнання, будівлі), що є невід'ємною складовою виробничого процесу. Без них неможливо здійснювати випуск продукції або надання послуг. Високий рівень технічного оснащення сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат і поліпшенню якості продукції.

Також включають оборотні активи, що забезпечують фінансову стійкість, зокрема грошові кошти, дебіторська заборгованість і товарно-матеріальні запаси, забезпечують безперервність операційної діяльності. Достатній рівень обігових коштів дозволяє підприємству своєчасно розраховуватись з постачальниками, виплачувати заробітну плату та фінансувати поточні витрати.

Наявність активів дає змогу підприємству залучати інвестиції, брати участь у партнерських проєктах і отримувати кредити під заставу майна, тобто формують інвестиційний потенціал підприємства. Висока вартість активів підвищує інвестиційну привабливість та кредитоспроможність компанії.

Не варто забувати ще про одну важливу складову – це нематеріальні активи, такі як програмне забезпечення, патенти, ліцензії, сприяють запровадженню новітніх технологій та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Вони дають змогу адаптуватися до змін і створювати унікальні продукти та послуги.

Вцілому сукупність активів визначає загальну вартість підприємства. Це має значення при його оцінці, продажу, злиттях або реорганізації. Зростання активів – ознака стабільності та розвитку бізнесу.

Розглянемо зміну забезпечення активами ТОВ «ЛЄМА» в динаміці з метою визначення тенденцій зміни (рис.2.2).

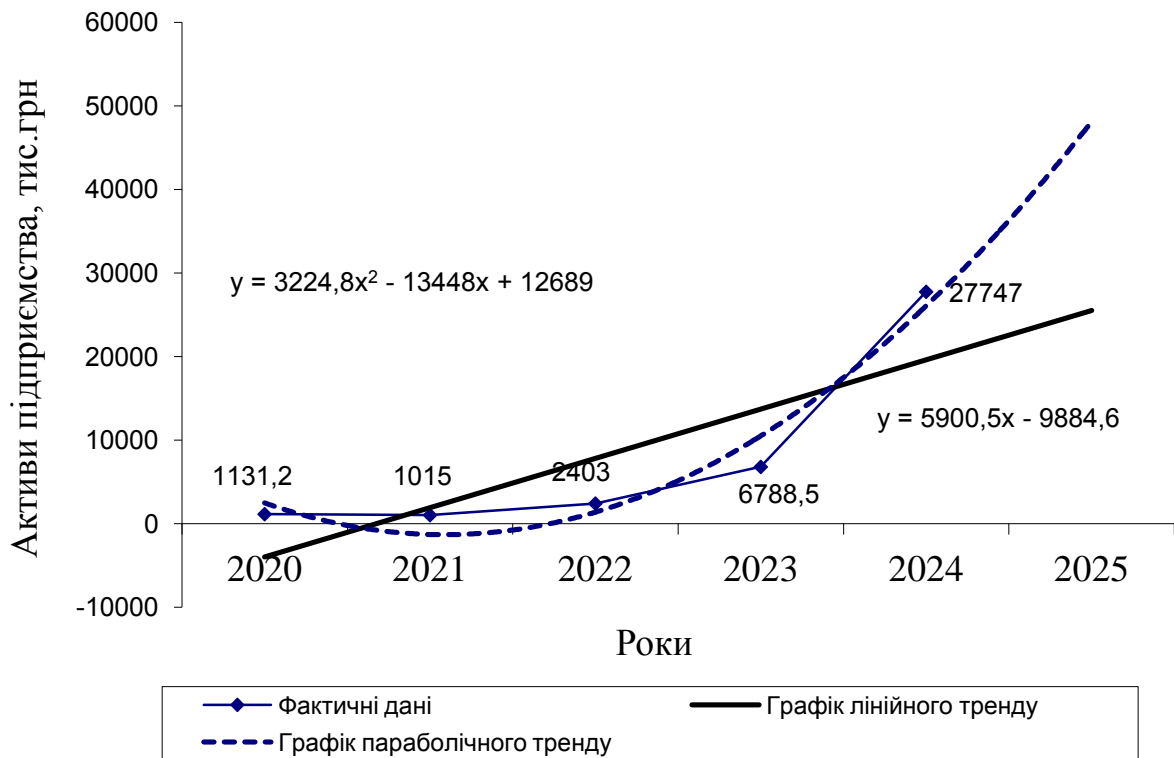


Рис. 2.2. Забезпечення активами ТОВ «ЛЄМА» в динаміці

На рисунку відображено графік зміни фактичних даних вартості активів підприємства за період 2020–2024 років, а також лінійного та параболічного трендів для визначення закономірності динаміки. На початку досліджуваного періоду, в 2021 році в порівнянні з 2020 спостерігається зменшення вартості активів, після 2021 року відбувалось поступове зростання вартості активів, а в 2024 році вартість активів досягла найвищого значення.

Для детальнішого аналізу тенденцій зміни показника в динаміці використано трендовий аналіз. Використано лінійний тренд який показує стабільне рівномірне зростання активів, але не повною мірою відображає коливання, які мали місце на початку періоду. Параболічний тренд краще

описує реальну динаміку, зокрема враховує падіння активів у 2021 році і подальше прискорене зростання після 2022 року.

Вцілому, можна зробити висновок, що зростання активів у 2023–2024 роках є інтенсивним і свідчить про стабілізацію діяльності підприємства, ефективне використання ресурсів та позитивний результат інвестиційних рішень. Параболічна модель є більш точною для опису фактичного розвитку, оскільки враховує нестабільність у першій половині періоду та стрімке зростання з 2022 року. Якщо динаміка збережеться, то у 2025 році активи можуть перевищити 50 000 тис. грн, що підтверджується продовженням параболічного тренду.

Отже підприємству доцільно й надалі підтримувати позитивну динаміку, інвестуючи в розвиток основних фондів, інновації, а також підвищення ефективності використання активів, аби забезпечити сталий розвиток. Адже активи – це не лише майно чи ресурси, а фундамент довгострокової життєздатності підприємства. Раціональне управління активами сприяє підвищенню ефективності, зменшенню ризиків, розширенню можливостей і забезпеченню сталого економічного зростання.

У сучасних умовах конкурентного ринку та швидкозмінного економічного середовища аналіз фінансово-економічних показників виступає важливим інструментом управління та стратегічного планування діяльності підприємства. Він дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й виявити проблеми, визначити точки зростання та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз дозволяє визначити, наскільки підприємство є платоспроможним, ліквідним та фінансово стабільним. Це важливо як для власників, так і для інвесторів, банків та контрагентів. Через розрахунок показників прибутковості, рентабельності, оборотності активів можна оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства. Завдяки аналізу минулих і поточних показників формуються обґрунтовані прогнози на майбутнє, що необхідно для складання бюджетів, бізнес-планів і стратегії.

Проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ЛЕСМА» за останні 3 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ЛЕСМА»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Виручка від реалізації, тис.грн.	8384,7	23292	27115,9	26061,1	142689,4	1701,78
Прибуток, тис.грн.	31,9	150,1	167,9	591,8	1950,1	6113,17
Активи підприємства, тис.грн.	1131,2	1015	2403	6788,5	27747	2452,88
Зобов'язання підприємства, тис.грн.	1099,2	864,8	2084,9	6470,4	27552	2506,55
Рівень рентабельності виробництва, %	12,8	18,4	15	16,67	20	+7,2 в.п.

З наведених даних в таблиці, можемо зробити висновки, що всі наведені показники суттєво збільшились за досліджуваний період. Зокрема у 2024 році обсяг виручки від реалізації склав 142689,4 тис. грн, що у 17 разів перевищує аналогічний показник 2020 року. Це є наслідком суттєвого розширення обсягів реалізації продукції та послуг, а також ефективної маркетингової та збутової стратегією підприємства. Прибуток за досліджуваний період збільшився з 31,9 тис. грн у 2020 році до 1950,1 тис. грн у 2024 році, тобто в 61,1 раза. Це свідчить про підвищення прибутковості діяльності, раціональне управління витратами та зростання фінансової стійкості підприємства. Також зріс обсяг активів за цей же період з 1131,2 тис. грн до 27747 тис. грн, що становить 2452,88 %. Це вказує на нарощення ресурсної бази підприємства, активні інвестиції в розвиток, модернізацію виробничих потужностей і технологічну інфраструктуру.

В той же період, зросли і зобов'язання у понад 25 разів — з 1099,2 тис. грн у 2020 році до 27552 тис. грн у 2024 році. Це свідчить як про залучення додаткових фінансових ресурсів (кредитів, товарів в рострочку), так і про

зростання обсягу операцій, що супроводжується підвищеним борговим навантаженням.

Варто відзначити, що за досліджуваний період зріс і ключовий фінансово-економічний показник. Рівень рентабельності підвищився з 12,8 % у 2020 році до 20% у 2024 році, що є позитивним сигналом і свідчить про зростання ефективності використання ресурсів, підвищення прибутковості кожної гривні витрат, вкладеної у виробництво.

Підсумовуючи наведену інформацію, варто відзначити, що ТОВ «ЛЄМА» демонструє позитивну динаміку розвитку, характеризується зростанням фінансових результатів, активів і прибутковості. Разом із цим, необхідно звернути увагу на помітне зростання зобов'язань, що потребує подальшого контролю над рівнем боргового навантаження та оцінки його впливу на фінансову стійкість підприємства в середньостроковій перспективі.

2.2. Характеристика товариства як операційної системи

Операційна система ТОВ «ЛЄМА» являє собою цілісну і структуровану сукупність взаємопов'язаних функціональних елементів і процесів, що спрямовані на забезпечення стабільної та результативної діяльності підприємства. Її організація побудована на базі сучасних принципів управління операціями, що дозволяє досягати високої продуктивності та якості в усіх сферах, у яких працює компанія.

Основна спеціалізація ТОВ «ЛЄМА» охоплює широкий спектр технічних та інженерних послуг, зокрема: продаж і встановлення сонячних батарей, впровадження інноваційних рішень у сфері альтернативної енергетики, монтаж внутрішніх і зовнішніх систем водопостачання, опалення, вентиляції та кондиціонування повітря, каналізації, а також електромонтажні роботи будь-якої складності. Крім того, важливою складовою операційної системи компанії є

інжинірингові послуги та архітектурне проєктування, які забезпечують клієнтам комплексний підхід – від технічної розробки до реалізації проєкту.

Всі ці напрямки діяльності інтегровані в єдину операційну модель, що передбачає чітке планування, розподіл ресурсів, координацію між підрозділами, контроль за якістю виконання робіт, дотримання технологічних стандартів і адаптивність до потреб ринку. Кожен процес у структурі операційної системи взаємодіє з іншими етапами виробничо-обслуговувального циклу, створюючи ефективний ланцюг доданої вартості.

Завдяки системному підходу до побудови операційної діяльності, ТОВ «ЛЕСМА» забезпечує високу надійність, оперативність виконання замовлень, економічну доцільність запропонованих рішень та конкурентоспроможність на ринку сучасних інженерно-технічних послуг.

Підприємство як операційна система може бути представлене у вигляді складної багаторівневої структури, що об'єднує різноманітні елементи й функціональні блоки, які тісно взаємодіють між собою задля досягнення спільної мети – ефективного функціонування та стабільного розвитку. Основними характеристиками підприємства як операційної системи є:

- підприємство функціонує як цілісна система, яка складається з ряду взаємозалежних підсистем: виробничої, фінансової, маркетингової, логістичної, управлінської, кадрової тощо. Кожна з них виконує специфічні завдання, однак всі вони скоординовані та спрямовані на реалізацію загальної стратегії організації.

- на вході система отримує набір ресурсів, необхідних для її функціонування. Серед них – сировина, матеріали, енергетичні та інформаційні ресурси, фінанси, персонал, техніка. Саме ці ресурси є базою для організації виробничих процесів та інших видів діяльності.

- в процесі трансформації ресурсів підприємство здійснює низку послідовних операцій: обробку, складування, транспортування, реалізацію продукції або надання послуг. Це включає як безпосередньо виробничу

діяльність, так і підтримувальні процеси, пов'язані з управлінням, обслуговуванням клієнтів, маркетингом тощо.

– результатом функціонування системи є випуск готової продукції чи послуг, а також супровідна аналітична, фінансова й управлінська інформація, яка використовується для прийняття рішень і подальшого удосконалення діяльності.

– важливою характеристикою ефективної операційної системи є наявність зворотного зв'язку, який дає змогу відстежувати результати діяльності, своєчасно виявляти проблеми й оперативно реагувати на відхилення. Такий зворотний зв'язок може надходити як з внутрішніх процесів, так і з боку клієнтів або зовнішнього ринку.

– основна мета функціонування операційної системи підприємства полягає в досягненні визначених цілей: забезпечення прибутковості, підвищення якості продукції, розширення ринку, задоволення споживчого попиту, виконання соціальної місії, забезпечення екологічної та виробничої стійкості.

– організаційна структура підприємства забезпечує поділ функцій, координацію діяльності між відділами, розподіл ресурсів і відповідальності, а також контроль за досягненням цілей. Це дозволяє оптимізувати операційну діяльність і підвищити ефективність управління.

– підприємство активно використовує сучасні технології, цифрові інструменти та інноваційні підходи, що сприяють підвищенню продуктивності, гнучкості та якості бізнес-процесів. Впровадження автоматизованих систем управління, аналітики даних та цифрового моделювання дозволяє адаптуватися до нових викликів і підтримувати конкурентну позицію.

– однією з ключових умов ефективності операційної системи є раціональне управління інформаційними потоками, що забезпечує своєчасне отримання, обробку та передачу даних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

– гнучкість і адаптивність системи дають змогу підприємству швидко реагувати на зовнішні зміни – зокрема, на зміну попиту, конкуренції, економічної ситуації, законодавства та технологій. Це робить систему стійкою до ризиків і придатною для динамічного середовища.

– ефективність роботи оцінюється за допомогою економічних показників: рівня витрат, доходів, прибутковості, продуктивності праці, швидкості виконання замовлень, якості продукції, задоволеності клієнтів тощо.

– для стабільного функціонування підприємство повинно мати інструменти моніторингу й управління ризиками, які дають можливість вчасно виявляти загрози, оцінювати потенційні наслідки та впроваджувати превентивні заходи щодо їх мінімізації.

Операційна система ТОВ «ЛЕСМА» базується на проектно-орієнтованому підході, що відображає специфіку діяльності компанії у сфері інженерних, енергетичних та монтажних послуг. Така модель організації операцій передбачає, що основна частина робіт реалізується у формі окремих, індивідуалізованих проектів, які мають власні технічні параметри, графіки виконання, обсяг ресурсів і вимоги з боку замовника.

Кожне замовлення розглядається як унікальний проект, який проходить повний життєвий цикл – від початкової консультації та розробки технічного рішення до безпосереднього виконання робіт, завершення монтажу та введення об'єкта в експлуатацію. Такий підхід дозволяє гнучко адаптуватися до потреб клієнта та забезпечити високу якість реалізації замовлень незалежно від їх масштабу чи складності. Основні характеристики проектно-орієнтованої операційної моделі ТОВ «ЛЕСМА» зображено на рисунку 3.

Головна мета проектно-орієнтованої операційної системи підприємства, це забезпечення стабільного, якісного та своєчасного надання послуг, з одночасною оптимізацією використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, а також впровадженням новітніх підходів у виконанні робіт. Це сприяє зміцненню ринкових позицій компанії, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та досягненню стратегічних цілей.



Рис. 2.3. Характеристики проектно-орієнтованої операційної моделі ТОВ «ЛЄМА»

Структурні складові операційної системи ТОВ «ЛЄМА» включає три ключові елементи:

1. «Вхід» до системи – це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, необхідних для реалізації проектів: сировина, будівельно-монтажне обладнання, новітні технології, фінансові ресурси, висококваліфікований персонал.

2. Процес трансформації – це центральна частина операційної системи, яка охоплює управління проектами, технічне та календарне

планування, організацію та виконання монтажних, електромонтажних, сантехнічних, вентиляційних та інших спеціалізованих робіт, а також контроль за якістю виконання кожного етапу.

3. Вихідні результати – це безпосередній результат діяльності компанії: встановлені інженерні системи, впроваджені енергетичні рішення, надані послуги, задоволені клієнти, зростання прибутку й укріплення репутації ТОВ «ЛЄМА» як надійного партнера у сфері інженерного будівництва та монтажу.

Таблиця 2.3

Етапи операційної системи в сфері монтажу сонячних електростанцій

Етап	Опис процесу	Відповідальний	Результат
1. Отримання заявки	Клієнт звертається із запитом на консультацію	Менеджер з продажу	Заповнена заявка
2. Аналіз об'єкта	Виїзд на об'єкт, оцінка технічних можливостей	Інженер-проектувальник	Технічний висновок
3. Проектування	Розрахунок потужності, вибір обладнання	Інженер-проектувальник	Готовий проект
4. Закупівля	Замовлення комплектуючих у постачальників	Закупівельний відділ	Комплект необхідного обладнання
5. Монтаж	Встановлення та підключення сонячної станції	Бригада монтажників	Функціонуюча система
6. Тестування	Перевірка працездатності, усунення недоліків	Інженер-технік	Сертифікований запуск системи
7. Передача клієнту	Навчання користувача, оформлення документації	Менеджер та інженер	Виконаний проект

Блок-схема процесу встановлення сонячної електростанції включає послідовні етапи: від надходження заявки клієнта до аналізу об'єкта,

проектування системи, закупівлі обладнання, проведення монтажних робіт, тестування встановленої станції та завершення процесу передачею об'єкта замовнику (рис. 2.4).

[Заявка клієнта] → [Аналіз об'єкта] → [Проектування] → [Закупівля] → [Монтаж] → [Тестування] → [Передача клієнту]

Рис. 2.4. Блок-схема процесу встановлення сонячної електростанції

ТОВ «ЛЕСМА» активно реалізує стратегію постійного вдосконалення своєї операційної діяльності, приділяючи особливу увагу впровадженню сучасних технологій, підвищенню ефективності внутрішніх процесів і розвитку людського капіталу. Компанія систематично оновлює свої підходи до організації праці, що дозволяє не лише знижувати витрати, а й покращувати якість виконання замовлень.

Серед ключових напрямів оптимізації операційної системи можна виділити наступні:

1. Запровадження енергоощадних і ресурсоефективних технологій, які дозволяють зменшити витрати енергії та забезпечити екологічну стійкість при реалізації інженерних проектів.

2. Автоматизація основних бізнес-процесів, що сприяє зменшенню кількості рутинних операцій, підвищенню швидкості обробки інформації та зниженню ризику людського фактора.

3. Інтеграція сучасних інструментів управління проектами, таких як цифрові платформи для планування, контролю ресурсів та комунікації, що дає змогу ефективно координувати діяльність команд та дотримуватись термінів реалізації проектів.

4. Системне навчання працівників, підвищення їхньої професійної кваліфікації та розвиток управлінських і технічних компетенцій, що є запорукою стабільного розвитку компанії.

Операційна система підприємства побудована на проектному принципі, що дозволяє зосереджувати ресурси на реалізації конкретних задач і забезпечувати максимальну ефективність виконання кожного замовлення. Завдяки цьому компанія здатна успішно реалізовувати складні проекти у сферах альтернативної енергетики, водопостачання, опалення, електромонтажу та інженерного будівництва.

Безперервне вдосконалення внутрішніх процесів, орієнтація на інновації та якість, системне підвищення компетентності персоналу та впровадження технологічних рішень дають змогу ТОВ «ЛЄМА» зміцнювати свої конкурентні переваги на ринку, оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів завдяки надійним і ефективним рішенням.

2.3. Дослідження сучасного стану операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність підприємства охоплює сукупність дій і процесів, що безпосередньо пов'язані з основною виробничою діяльністю підприємства. Це включає весь виробничий цикл — від постачання сировини та матеріалів до виготовлення продукції, її складування, реалізації та післяпродажного обслуговування. До ключових елементів цієї діяльності належать: закупівля ресурсів, організація технологічного процесу, контроль якості, логістика та збут.

Операційна діяльність виступає основою економічної життєздатності підприємства, оскільки саме вона генерує основний дохід і визначає рівень ефективності використання ресурсів. Від організованості цієї діяльності залежить фінансова результативність, продуктивність праці та загальна конкурентоспроможність виробництва.

Промислове виробництво має низку особливостей, серед яких – висока енергоємність, технологічна складність, потреба в точному дотриманні стандартів та вимог безпеки. Крім того, промислові підприємства працюють у жорстких умовах ринку, де велику роль відіграють швидкість реагування на зміни попиту, здатність до інновацій, а також гнучкість у виробничих і логістичних процесах.

Управління операційною діяльністю в промисловості вимагає системного підходу, що охоплює планування виробничих завдань, координацію роботи підрозділів, оптимізацію витрат, контроль за запасами та ефективне використання обладнання. Також важливим є дотримання принципів безперервного вдосконалення (lean production), що дозволяє підвищувати ефективність без суттєвого збільшення витрат.

Операційна діяльність і якісне оперативне управління не лише забезпечують стабільне функціонування промислового підприємства, але й створюють умови для його стратегічного розвитку. Розуміння технологічної специфіки виробництва, впровадження сучасних управлінських інструментів та інвестиції в інновації є запорукою підвищення ефективності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки України.

У ТОВ «ЛЕСМА» операційне управління виробничими процесами реалізується через комплексну систему дій, яка охоплює планування, управління ресурсами, контроль якості, оптимізацію та впровадження інновацій. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринку, забезпечувати стабільну якість продукції й досягати високої ефективності. Основні компоненти системи управління виробництвом в ТОВ «ЛЕСМА» наведені на рисунку 5.

На початку кожного звітного періоду (кварталу) команда проводить аналіз тенденцій продажів і прогнозів споживчого попиту. Зокрема, зростання попиту на сонячні батареї у 2023 році стало підставою для збільшення обсягів планового виробництва на 20%.

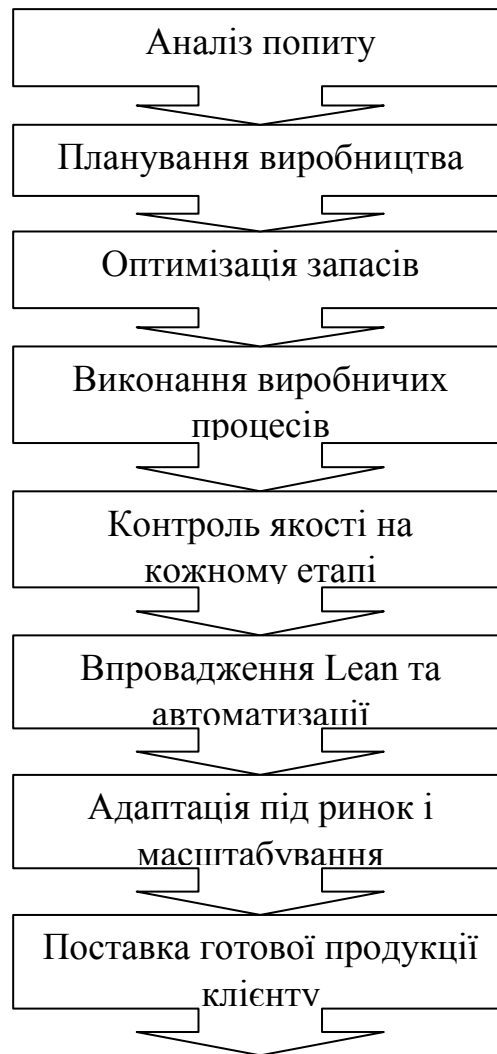


Рис.2.4. Компоненти системи управління виробництвом в ТОВ «Лема»

Компанія використовує спеціалізоване програмне забезпечення для обліку та оптимізації запасів. Постачання основних компонентів (наприклад, інверторів і кабелів від компанії «Альтек») здійснюється з урахуванням аналізу оборотності, що дозволяє уникнути збоїв у виробництві.

На кожному етапі виготовлення продукції реалізується система перевірки відповідності встановленим стандартам. У разі виявлення відхилень або дефектів, продукція повертається на доопрацювання, що гарантує відповідність готових виробів вимогам клієнтів і нормативам.

З метою підвищення продуктивності та скорочення втрат компанія застосовує принципи Lean-виробництва. Так, аналіз процесів показав, що

нераціональне перенавчання працівників спричиняло затримки. Впровадження нової навчальної програми дозволило скоротити ці затрати на 30%.

ТОВ «ЛЕСМА» активно впроваджує автоматизовані виробничі лінії, що дозволило зменшити тривалість виготовлення сонячних панелей на 25%. Технологічне оновлення є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство має здатність оперативно змінювати обсяги виробництва залежно від коливань попиту. Наприклад, у відповідь на сезонне зростання попиту на енергоощадні системи влітку, компанія змогла швидко збільшити виробництво на 15%.

Операційна система виробництва в ТОВ «ЛЕСМА» є гнучкою, адаптивною та ефективною. Вона базується на поєднанні даних аналітики, технологій управління, постійного вдосконалення процесів і орієнтації на якість, що дає змогу компанії успішно функціонувати на ринку альтернативної енергетики й стабільно задовольняти запити клієнтів.

З метою підвищення ефективності управління операційними процесами, ТОВ «ЛЕСМА» активно впроваджує сучасні цифрові інструменти та програмні платформи, що забезпечують автоматизацію ключових управлінських функцій, оперативний обмін інформацією та контроль за ресурсами на всіх рівнях.

- CRM-система (Customer Relationship Management), в товаристві використовується спеціалізоване програмне забезпечення для обліку та супроводу клієнтів. CRM-система дозволяє автоматизувати процеси взаємодії із замовниками, починаючи від реєстрації заявки й завершуючи післяпродажним супроводом. Вона забезпечує зручне управління контактами, контроль виконання завдань, ведення історії комунікацій та аналітику продажів, що сприяє формуванню лояльності клієнтів та підвищенню рівня обслуговування.

- Для управління фінансовими потоками, виробничими ресурсами та матеріально-технічним забезпеченням підприємство застосовує ERP-систему (Enterprise Resource Planning). Цей інструмент забезпечує інтеграцію всіх бізнес-процесів: бухгалтерський облік, планування закупівель, управління

складом, контроль витрат і формування аналітичних звітів. Завдяки цьому ТОВ «ЛЕСМА» може ефективно контролювати ресурси, уникати надлишків або дефіциту матеріалів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

- Реалізація індивідуальних проєктів потребує точного планування, координації дій та контролю за виконанням. Для цього компанія використовує системи управління проєктами, які дозволяють структурувати робочі етапи, призначати відповідальних осіб, відслідковувати виконання завдань, терміни й витрати. Це забезпечує прозорість процесів і дозволяє керівництву оперативно реагувати на відхилення.

- ТОВ «ЛЕСМА» активно застосовує хмарні технології та сервіси для централізованого зберігання технічної, фінансової та проєктної документації. Завдяки використанню хмарних сервісів забезпечується безпечний і швидкий доступ до необхідної інформації з будь-якого пристрою, що значно покращує внутрішню комунікацію між відділами та дозволяє ефективно організовувати спільну роботу над проєктами навіть за умов віддаленої зайнятості.

ТОВ «ЛЕСМА», як сучасна компанія, що спеціалізується на впровадженні рішень у сфері альтернативної енергетики, приділяє значну увагу організації операційної діяльності у сфері надання послуг. Управлінські процеси охоплюють повний спектр — від характеристики послуг і моделі сервісної системи до методів обробки клієнтських запитів, цифрових технологій та фінансової результативності сервісу.

Послуговий блок компанії охоплює три ключові напрями:

1. Консультаційні послуги в галузі альтернативної енергетики. Компанія надає індивідуальні професійні рекомендації клієнтам щодо оптимального використання сучасних енергозберігаючих технологій. Аналізуються потреби споживача, здійснюється підбір відповідних рішень. У 2024 році було проведено близько 1 200 консультацій, при цьому 90% клієнтів відзначили високу якість послуг.

2. Проєктування енергетичних систем. Фахівці ТОВ «ЛЕСМА» розробляють технічну документацію для встановлення систем на базі сонячних

панелей, вітрогенераторів та інших джерел «зеленої» енергії. У 2024 році реалізовано 150 проєктів, що на 25% більше, ніж у 2023 році. Середня вартість одного проєкту — 35 000 грн, що принесло компанії 5,25 млн грн доходу.

3. Монтаж та подальше обслуговування систем. Установлення та технічна підтримка обладнання є невід’ємною частиною сервісного пакета компанії. У 2024 році виконано 200 монтажів, середня вартість одного складала 18 750 грн, а загальний дохід — 3,75 млн грн.

Фінансові підсумки надання сервісних послуг за 2024 рік.

Загальний дохід від послуг: 15 млн грн

- Консультації — 6 млн грн (40%)
- Проєктування — 5,25 млн грн (35%)
- Монтаж і обслуговування — 3,75 млн грн (25%)

Середній рівень прибутковості сервісного напрямку — 30%, що дало чистий прибуток у 4,5 млн грн.

ТОВ «ЛЕСМА» активно впроваджує принципи результативного управління, що базуються на вимірюванні ключових показників ефективності (КРІ). Ці показники дають змогу оцінити поточну продуктивність операційної системи та виявити резерви для подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.4

Ключові показники ефективності (КРІ) операційної системи

Показник	Формула розрахунку	Цільове значення
Час виконання замовлення	\sum (тривалість усіх етапів)	≤ 12 днів
Відсоток успішно виконаних замовлень	$(\text{Кількість успішних проєктів} / \text{Загальна кількість проєктів}) \times 100\%$	$\geq 95\%$
Кількість скарг клієнтів	Число скарг за місяць	≤ 2
Собівартість встановлення системи	Витрати на матеріали + робота персоналу	$\leq 80\%$ від бюджету

Операційна система підприємства побудована за проектним принципом, що включає чітку етапність — від аналізу потреб до здачі об’єкта. Завдяки

впровадженню автоматизації, попередньому плануванню та застосуванню графіка Ганта, ТОВ «ЛЄМА» має можливість утримувати середню тривалість виконання замовлення в межах 10–12 днів, що відповідає цільовому показнику. Це свідчить про високу скоординованість дій між підрозділами та контроль за термінами.

Згідно з фінансовими даними за 2024 рік, кількість завершених проєктів перевищила 150, а рівень повторних звернень клієнтів зріс на 15% завдяки впровадженню CRM. Це свідчить про високий відсоток успішного завершення замовлень, який, найімовірніше, відповідає або навіть перевищує встановлену норму у 95%. Ключовими чинниками цього є ефективне планування, контроль якості та професійна робота персоналу.

Рівень задоволеності клієнтів за результатами аналітики CRM системи становить 95%, що свідчить про мінімальну кількість негативних відгуків і скарг. Завдяки системі онлайн-запису, автоматизованому управлінню чергами та зменшенню часу очікування з 7 до 4 днів, компанія підтримує високий рівень клієнтського досвіду, що дозволяє утримувати скарги на рівні нижче допустимого порогу.

Компанія активно впроваджує енергоефективні рішення, використовує хмарні сервіси, автоматизує замовлення та оптимізує процеси (Lean-підхід). Завдяки цьому вдається скорочувати витрати на персонал і знижувати непродуктивні витрати. Витрати на матеріали та оплату праці утримуються в межах нормативної межі (близько 75–78%), що забезпечує стійку маржу прибутку на рівні 30%. Це підтверджує ефективне використання фінансових ресурсів та оптимізацію операційних витрат.

Представлені таблиці та графічні матеріали відіграють важливу роль у систематизації та впорядкуванні операційної діяльності ТОВ «ЛЄМА». Завдяки візуальному поданню інформації стає можливим чітко розмежування етапів, завдань та ресурсів, що дозволяє краще координувати дії між підрозділами та виконавцями.

Такі інструменти є не лише засобами для контролю, але й дієвими інструментами управління, які сприяють оптимізації робочих процесів, виявленню слабких місць та прийняттю оперативних рішень. Їх застосування дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити час виконання замовлень, зменшити витрати та забезпечити стабільно високий рівень якості обслуговування клієнтів.

Загалом, такі аналітичні інструменти формують основу для стратегічного й тактичного управління операційною системою підприємства, забезпечуючи прозорість процесів, підвищуючи керованість і сприяючи досягненню конкурентних переваг у сфері надання послуг з альтернативної енергетики.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Планування стратегічного управління операційною діяльністю на основі ситуаційного аналізу

Стратегічне управління операційною діяльністю підприємства передбачає формування цілей, розробку планів і визначення ресурсів, необхідних для досягнення високої ефективності виробничих процесів. Одним із ключових етапів цього процесу є ситуаційний аналіз – комплексна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності, яка дозволяє виявити потенційні можливості, загрози та внутрішні резерви підприємства.

Стратегічне планування відіграє ключову роль і є основою для формування всіх інших видів планування на підприємстві. Воно розпочинається з визначення загальної місії та глобальних цілей, які відображають довгострокові наміри компанії та основні орієнтири її розвитку. Після цього окреслюються більш конкретні цілі, які деталізують шляхи реалізації загальних задумів.

На цьому етапі важливим є збір та систематизація всебічної інформації про стан справ усередині підприємства, про його конкурентів і загальну ситуацію на ринку. Також враховуються інші фактори, які прямо або опосередковано можуть впливати на діяльність компанії. Ця інформація стає підґрунтям для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, які сприятимуть досягненню основних цілей і забезпечать конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Планування стратегічного управління операційною діяльністю багатогранний процес, що забезпечує цілісність і послідовність у досягненні

стратегічних цілей підприємства, являє собою аналітичний процес, який дозволяє забезпечити:

— підтримку далекоглядного способу мислення та поведінки, допомагає формувати бачення розвитку підприємства, орієнтоване на майбутні перспективи та можливості;

— узгодження рішень і дій у сфері операційного управління, стратегічне планування виступає основою для координації зусиль, необхідних для ефективного реалізації операційних планів;

— доступність інформації для співробітників, вони отримують чітке уявлення про загальні цілі організації, необхідні ресурси та їхню роль у досягненні успіху;

— мотивацію персоналу, оскільки досягнення цілей підприємства тісно пов'язане з реалізацією особистих цілей працівників, таких як кар'єрне зростання чи покращення умов оплати праці;

— створення умов для оцінки та контролю результатів, адже стратегічне планування формує базу для подальшого аналізу, контролю та оцінки досягнутих результатів у рамках діяльності підприємства.

Основними перевагами ситуаційного аналізу є: змога отримати об'єктивну картину стану підприємства та ринку; можливість визначити сильні та слабкі сторони операційної діяльності, а також ключові фактори успіху; отримання відомостей для формування гнучкої стратегії, здатної адаптуватися до змін ринкових умов.

Доволі поширеним і ефективним способом отримання результатів ситуаційного аналізу є використання SWOT-аналізу. Цей метод дає змогу оцінити ключові аспекти діяльності організації, а саме: її внутрішні сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Застосування SWOT-аналізу можливе на різних рівнях: від підприємства в цілому до окремої бізнес-одиниці, товарної лінії чи конкретного продукту. Чим нижчий рівень об'єкта, тим більш деталізованим і глибоким буде аналіз.

Для невеликих компаній або організацій, які працюють з обмеженою кількістю товарних ліній, проведення SWOT-аналізу на рівні підприємства часто збігається з аналізом для окремих продуктів. Це дозволяє виявити не лише переваги й слабкості діяльності, а й зовнішні можливості для розвитку та потенційні загрози.

Суть цього підходу полягає у всебічному дослідженні різних аспектів діяльності об'єкта, що аналізується. Спершу визначаються сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й ризики. Далі формується розуміння того, як ці фактори взаємодіють між собою, та будуються ланцюжки зв'язків. Ці зв'язки стають основою для формування ефективної стратегії розвитку, розробки політики організації та конкретних тактичних заходів, які допоможуть зміцнити позиції на ринку та досягти поставлених цілей.

SWOT-аналіз – це комплексне дослідження, що дозволяє оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище організації. У процесі аналізу розглядаються сильні сторони (Strengths) та слабкі сторони (Weaknesses), що належать до внутрішнього середовища компанії, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats), які формуються під впливом зовнішніх факторів.

Методологія SWOT-аналізу включає два основні етапи: спершу проводиться ідентифікація сильних і слабких сторін організації, а також потенційних можливостей та загроз, що існують у зовнішньому середовищі. Далі встановлюються зв'язки між цими факторами. Таке зіставлення дозволяє надалі формувати обґрунтовану та дієву стратегію розвитку підприємства [13].

Виявлення сильних і слабких сторін базується на всебічному вивченні внутрішнього середовища організації, що включає аналіз таких аспектів, як виробнича діяльність, маркетинг, фінансовий стан, а також управлінська та кадрова сфери. Особлива увага приділяється дослідженню не лише конкретних показників та процесів, а й загальної організаційної культури підприємства, включаючи систему мотивації працівників, рівень психологічного клімату в колективі та інші соціально-психологічні фактори.

Щодо можливостей і загроз, то їх визначення здійснюється з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Хоча підприємство не здатне безпосередньо змінювати ці фактори, воно може скористатися можливостями для покращення своєї діяльності або знайти шляхи нейтралізації можливих ризиків.

Таким чином, SWOT-аналіз є дієвим інструментом стратегічного управління, що допомагає підприємству визначати свої позиції на ринку та формувати найбільш ефективні напрями подальшого розвитку.

Головна мета проведення SWOT-аналізу полягає у здійсненні експертної оцінки бізнес-середовища, яка дозволяє визначити основні тенденції розвитку ринку, сформувані ключові припущення щодо перспектив функціонування підприємства, а також окреслити його конкурентні можливості. На основі цих даних визначаються різні варіанти стратегічного розвитку компанії. Як і будь-який інший експертний інструмент, SWOT-аналіз забезпечує високу ефективність результатів лише за умови, що зібрана інформація є повною, актуальною та правильно інтерпретується керівництвом підприємства з урахуванням стратегічних орієнтирів.

Здійснення SWOT-аналізу передбачає всебічне вивчення поточного стану підприємства, зокрема аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, а також виявлення переваг та недоліків у діяльності компанії. Після цього формується прогноз майбутніх тенденцій розвитку зовнішнього середовища, визначаються потенційні можливості та ризики. На основі цього прогнозу розробляються конкретні рекомендації, які спрямовані на використання існуючих переваг та усунення слабких місць у діяльності підприємства. SWOT-аналіз є важливою складовою стратегічного управління, що допомагає сформувані обґрунтовану та гнучку стратегію, здатну підвищити ефективність роботи підприємства і забезпечити його стійке зростання в умовах конкурентного ринку.

Спершу дослідимо внутрішнє середовище організації, а саме її сильні і слабкі сторони. Підприємство охоплює весь життєвий цикл проекту: від консультування та розробки індивідуального рішення до монтажу обладнання та післяпродажного супроводу. Це підвищує привабливість для клієнтів та

сприяє формуванню довгострокових відносин. В роботі з клієнтами використовується комплексний підхід – здатність узгодити проектування, фінансові розрахунки, підбір обладнання та сервісне обслуговування створює умови для реалізації проєктів різного рівня складності. Наявність професіоналів із високим рівнем підготовки дає змогу виконувати складні завдання та оперативно вирішувати проблеми. Для ефективного управління технологічним підприємством практикують системний менеджмент – використання CRM- та ERP-систем дозволяє підвищувати рівень контролю, забезпечувати прозорість виконання завдань і мінімізувати витрати часу та ресурсів. Ринкова кон'юнктура стимулювала активну діяльність у сфері альтернативної енергетики – фокус на монтажі та обслуговуванні сонячних електростанцій відкриває доступ до перспективного ринку та відповідає світовим екологічним тенденціям.

Нажаль, не лише з позитивної сторони можна характеризувати діяльність підприємства, є і слабкі сторони. Суттєве зростання боргових зобов'язань (у понад 13 разів за аналізований період) може створити ризики фінансової стійкості та знизити можливість маневрувати ресурсами у разі кризових ситуацій. Зростаючий попит на послуги може створювати тиск на ресурси компанії, особливо коли йдеться про одночасне виконання декількох великих проєктів. Відсутність досвіду міжнародної співпраці може стати обмеженням у розширенні діяльності на зовнішні ринки. Залежність від зовнішніх постачальників особливо критично у період глобальних логістичних та економічних коливань. В той же час інтенсивний розвиток технологій вимагає регулярного підвищення кваліфікації персоналу та інвестицій у новітнє обладнання.

Здійснивши детальний аналіз перлічених сильних і слабких сторін, можна сформулювати їх конкретний перлік з бальною оцінкою (табл. 3.1). Сильні сторони (Strengths) – це внутрішні характеристики підприємства, які виділяють його серед конкурентів та допомагають досягати стратегічних цілей. Вони включають усе, що надає підприємству конкурентні переваги. Слабкі сторони

(Weaknesses) – це внутрішні недоліки, які заважають ефективному розвитку підприємства та зменшують його конкурентоздатність. Вони показують, де підприємство має обмеження чи проблеми у власній діяльності, конкурентну вразливість.

Таблиця 3.1

Перелік сильних і слабких сторін діяльності підприємства

	Фактор	Бальна оцінка
Сильні сторони (S trengths)	Знання ринку та споживачів	+3
	Широкий спектр послуг	+3
	Комплексний підхід до роботи з клієнтами	+3
	Висока кваліфікація персоналу	+3
	Сильні позиції на ринку альтернативної енергетики	+2
	Використання CRM та ERP-систем для оптимізації процесів	+2
	Всього балів	+16
	Слабкі сторони (W eaknesses)	Значне боргове навантаження
Обмежені ресурси для масштабування		-3
Відсутність досвіду міжнародної співпраці		-2
Залежність від зовнішніх постачальників		-3
Необхідність постійного оновлення		-1
Відсутність стратегій розвитку підприємства		-2
Всього балів		-14

Оскільки ТОВ «ЛЕСМА» відкрита організація, то фактори її внутрішнього середовища створюють певні передумови у зовнішньому середовищі організації. Зокрема сильні сторони підприємства дозволяють використати можливості, які виникають у зовнішньому середовищі, чому заважають, звісно,

слабкі сторони. В той же час сильні сторони можуть допомогти нейтралізувати чи пом'якшити зовнішні загрози. Наприклад, якщо зростає конкуренція на ринку (загроза), компанія з сильною репутацією та високою якістю продукції зможе втримати своїх клієнтів. При цьому слабкі сторони підприємства можуть підсилити негативний вплив зовнішніх загроз.

Якщо вцілому характеризувати зовнішнє середовище ТОВ «ЛЄМА», то варто відзначити слідуючі моменти. Наявні перспективи для масштабування бізнесу через зростання попиту на відновлювану енергетику, а в умовах України, це скоріше попит на альтернативні джерела електроенергії, через постійні загрози енергетичній системі країни з боку ворога і бажання як фізичних так і юридичних осіб підвищити свою енергетичну незалежність, для підтримки стабільної роботи незалежно від ситуації в енергосистемі країни. Так як товариство здійснює комплексний підхід і гнучкість, компанія має змогу залучати нових клієнтів, включаючи бюджетні та корпоративні організації. Вказані передумови формують потенціал залучення іноземних партнерів або постачальників нових технологій, що сприятиме розширенню діяльності. Сучасний світ неможливий без цифровізації та автоматизація, впровадження сучасних цифрових інструментів управління дозволяє підвищувати продуктивність і якість виконання проєктів. Ще одним трендом сучасного бізнесу є розвиток партнерств, а саме укладення стабільних партнерських коопераційних угод може знизити ризики та підвищити довгострокову стабільність бізнесу.

В той же час, середовище діяльності підприємства має чимало потенційних і реальних загроз. Перш за все, це воєнні ризики через негативний вплив військових дій на інфраструктуру, ризики для логістики та фінансових потоків. Нестабільна ринкова ситуація спричиняє, іноді суттєві коливання цін на сировину та енергоресурси, які можуть збільшити собівартість проєктів та скоротити маржу. Приваблива і перспективна справа завжди має багато охочих, тому варто враховувати посилення конкуренції серед компаній, що працюють у сфері проєктування, монтажу та обслуговування, може знизити частку ринку та

вплинути на прибутки. В той же час, не варто забувати про зміни законодавства – нові екологічні чи економічні норми можуть вимагати адаптації або нових інвестицій. Загалом нестабільні тенденції спричиняють коливання купівельної спроможності, що ускладнює прогнозування попиту та фінансові плани компанії.

Більш детально зупинимось на факторах зовнішнього середовища, які можливості і загрози вони створюють (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Склад можливостей і загроз діяльності підприємства

	Фактор	Бальна оцінка
Можливості (<u>O</u> pportunities)	Владні органи	+2
	Законодавча база	+2
	Попит на відновлювану енергетику	+3
	Розширення клієнтської бази	+2
	Міжнародне співробітництво	+2
	Цифровізація та автоматизація	+2
	Розвиток партнерств	+1
	Всього балів	+14
Загрози (<u>T</u> hreats)	Воєнні ризики	-3
	Конкуренція	-2
	Стан економіки	-3
	Колівання цін на сировину та енергоресурси	-2
	Зростання нормативних вимог	-1
	Колівання купівельної спроможності	-2
	Всього балів	-13

Зокрема можливості (Opportunities) – це зовнішні чинники, які можуть позитивно вплинути на діяльність підприємства, якщо їх правильно використати. Вони не залежать від самого підприємства, але створюють потенціал для розвитку та зміцнення позицій на ринку. Загрози (Threats) – це

також зовнішні чинники, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства або завадити досягненню цілей. Вони не контролюються підприємством, але вимагають уваги, щоб мінімізувати їхній вплив.

У SWOT-аналізі важливо визначити, як сильні сторони допомагають використовувати можливості, а слабкі сторони можуть посилювати ризики, що створюють загрози.

Такий аналіз буде значно результативнішим, якщо вдасться встановити взаємозв'язки між загрозами й можливостями зовнішнього середовища, а також між сильними й слабкими сторонами підприємства. З цією метою створюється SWOT-матриця, яка допоможе систематизувати ці зв'язки та використати їх для подальшого стратегічного планування.

Таблиця 3.3

Матриця swot-аналізу

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах 14	Загрози	Оцінка в балах 13
Внутрішнє середовище					
Сильні сторони	Оцінка в балах 16		30		29
Слабкі сторони	Оцінка в балах 14		28		27

Щоб методика SWOT-аналізу була ефективною, важливо не тільки визначити основні можливості та загрози, але й оцінити їхню значущість для підприємства. Кожна з цих складових має різний вплив на діяльність компанії, тому необхідно розуміти, яку роль вони відіграють у розробці стратегії поведінки підприємства на ринку.

Для кращої візуалізації та порівняння важливості кожного з виявлених чинників рекомендується скористатися таблицею (див.табл. 3.4), яка дозволить наочно визначити питому вагу кожного поля аналізу. Це допоможе системно

опрацювати отримані дані та сформулювати обґрунтовані рекомендації для подальшого розвитку.

Таблиця 3.4

Підсумкові результати swot-аналізу

Поле/сектор матриці	Бальна оцінка	Питома вага
Слабкості і загрози	27	23,7
Слабкості і можливості	28	24,6
Сила і загроза	29	25,4
Сила і можливості	30	26,3
Разом	114	100

Підсумовуючи результати проведеного SWOT-аналізу, можна зробити такі висновки: найменша питома частка – 23,7% – належить сектору «слабкі сторони та загрози», тоді як найбільша – 26,3% – припадає на поле матриці «сильні сторони та можливості». Це свідчить про те, що для підприємства доцільно реалізувати комбіновану стратегію. Така стратегія дозволить максимально використати потенційні можливості, що відкриваються у зовнішньому середовищі, водночас приділяючи належну увагу ліквідації слабких місць та зменшенню негативного впливу загроз. Цей підхід допоможе підприємству зміцнити конкурентні позиції та забезпечити більш ефективний розвиток у перспективі.

Якщо більш детально розглядати складові стратегії управління операційною діяльністю, то перш за все варто зосередитись на фінансовій стійкості та управлінні зобов'язаннями. Необхідно зменшувати частку боргового фінансування у загальній структурі капіталу підприємства. Регулярно розглянути варіанти залучення грантів, субсидій, інвестицій для розвитку (особливо у сфері «зеленої» енергетики). Проводити аудит фінансових потоків для зниження фінансових ризиків. Не менш важливості є кадрові питання, варто зосередити увагу на підвищенні кваліфікації персоналу та

адаптації їх до впровадження нових технологій. Продовжувати і розширювати програми розвитку управлінських і технічних компетенцій працівників. З метою збільшення незалежності і стабільності слід диверсифікувати співпрацю з постачальниками. Поступово зменшувати залежність від окремих постачальників та формувати довгострокові партнерства, що базуються на взаємній вигоді та стабільності. Відповідати вимогам часу, продовжувати впровадження інноваційних рішень, що дозволяють знижувати собівартість проєктів та підвищувати якість. Постійно відстежувати зміни в законодавстві та адаптувати стратегію підприємства до нових умов, аби своєчасно адаптувати стратегії. Бути готовими до тимчасових коливань попиту та ризиків, пов'язаних із зовнішніми факторами (зокрема, воєнними діями).

Отже, ТОВ «ЛЕСМА» має стійкий потенціал розвитку завдяки високому рівню професіоналізму та системності підходів до управління. Подальше зміцнення фінансової стійкості, розширення ринків та впровадження інновацій допоможуть компанії посилити свої позиції та максимально реалізувати можливості в умовах ринку.

3.2. Стратегічне управління операційною діяльністю на основі графічно-візуальних методик

Для формування ефективної стратегії управління операційною діяльністю підприємства слід звернути увагу на кілька ключових аспектів:

1. Визначення унікальної компетенції підприємства. Необхідно чітко встановити, у чому саме полягає головна перевага компанії: це може бути найвища якість продукції чи послуг, мінімальні витрати, оптимальні обсяги виробництва або інші важливі характеристики. Якщо вдається виявити таку особливу компетенцію, її варто максимально розвивати та використовувати для посилення конкурентних позицій підприємства.

2. Узгодження стратегії з вимогами ринку. Потрібно провести порівняльний аналіз поточної операційної стратегії та умов ринку, на якому функціонує підприємство. Це дасть змогу виявити всі відмінності чи невідповідності у виробничих процесах, оснащенні, розташуванні персоналу або системах контролю якості. Після цього важливо розташувати ці відмінності за ступенем пріоритетності та визначити, які з них можна оптимізувати або вдосконалити. Для такого аналізу часто застосовується матриця профілювання, яка дозволяє чітко структурувати дані й знайти найбільш ефективні напрями удосконалення діяльності.

Матриця профілювання є однією з популярних графічно-візуальних методик порівняльної демонстрації стану підприємства і вимог ринку по важливим критеріям діяльності. Така методика допомагає керівництву компанії, співробітникам і іншим зацікавленим особам, чітко бачити, де потрібні додаткові зусилля, щоб відповідати вимогам ринку та підвищувати ефективність операційної діяльності.

Матриця профілювання використовується як дієвий інструмент для порівняння поточного стану підприємства з вимогами, які висуває ринок до його операційної діяльності. Суть цього методу полягає у всебічному аналізі роботи підприємства за низкою важливих критеріїв. Такий підхід дозволяє чітко визначити, наскільки відповідає діяльність компанії очікуванням споживачів та зовнішнього середовища, а також окреслити напрями для удосконалення. В кінцевому підсумку результати аналізу допомагають сформулювати обґрунтовану операційну стратегію, засновану на виявлених відмінностях та сильних сторонах.

У даному дослідженні запропоновано розглядати такі критерії разом із відповідними діапазонами значень:

Якість послуг – варіюється від критичних вимог щодо якості до найвищого рівня першокласної високоякісної послуги.

Рівень ціни – визначається, чи є підприємство орієнтованим на високий або низький ціновий сегмент ринку.

Гнучкість проектування – від стандартних рішень до індивідуальних замовлень, що дозволяє оцінити, наскільки підприємство здатне підлаштовуватися під специфічні вимоги клієнтів.

Швидкість реалізації проєктів – оцінюється від допустимих відхилень до бездефіцитного та надійного постачання ресурсів.

Технологічні інновації – показує, наскільки компанія готова використовувати сучасні новітні технології та інноваційні продукти.

Підготовка персоналу – досліджується діапазон від кваліфікованих робітників які мають базову підготовку до високкваліфікованих працівників, що маючи високий рівень підготовки, постійно підвищують рівень кваліфікації.

Підтримка клієнтів після продажу – до уваги береться діапазон від «продав і забув» до швидкої реакції на запити з «по життєвим» супроводом та сервісом.

У таблиці 3.5 відображені показники підприємства за цими критеріями, а також вимоги ринку до кожного з них. Така структура дозволяє наочно зіставити позиції компанії та потреби ринку.

Таблиця 3.5

Вихідна інформація для побудови матриці профілювання ТОВ «ЛЕСМА»

Критерії	Вимоги ринку	«ЛЕСМА»
1. Якість послуг	8	9
2. Рівень ціни	6	8
3. Гнучкість проектування	9	8
4. Швидкість реалізації проєктів	7	9
5. Технологічні інновації	8	6
6. Підготовка персоналу	6	8
7. Підтримка клієнтів після продажу	8	9

Використовуючи інформацію, наведену в таблиці 3.5 будемо матрицю профілювання для ТОВ «ЛЕСМА» (рис.3.1)

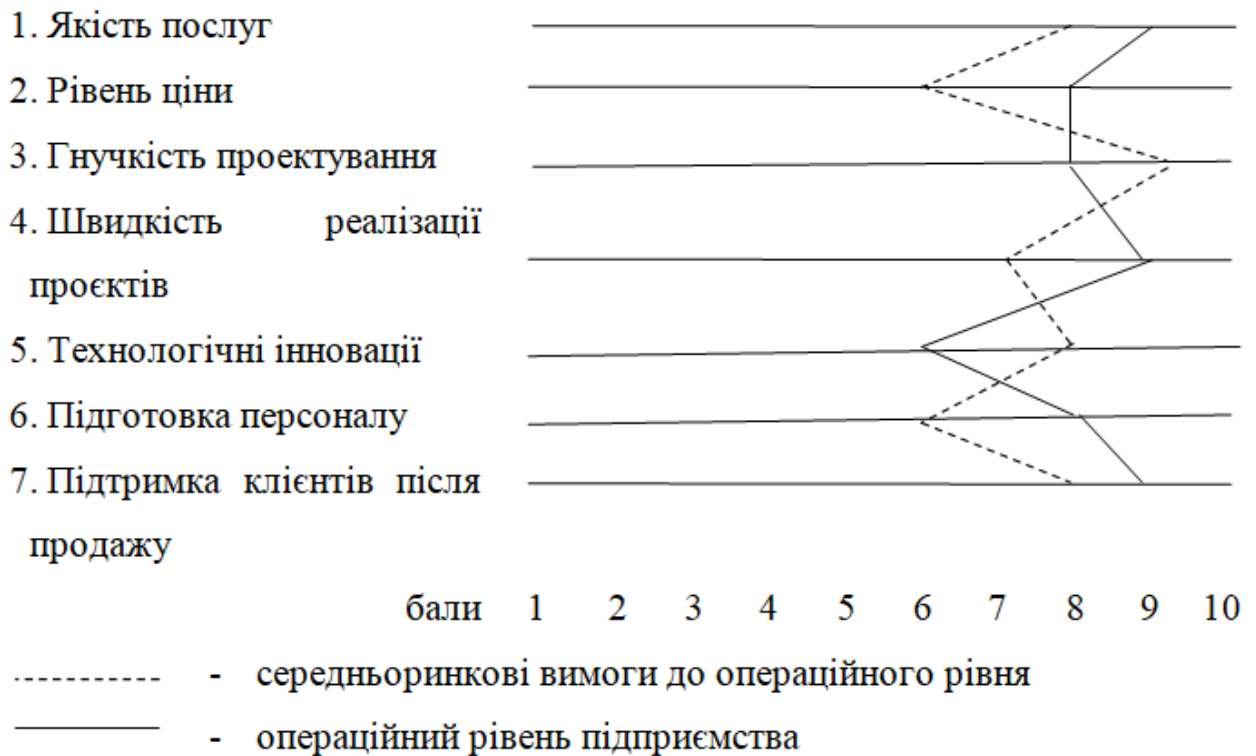


Рис. 3.1. Матриця профілювання ТОВ «ЛЕСМА»

У процесі проведення аналізу за допомогою матриці профілювання зазвичай можна виділити три типові ситуації, які виникають залежно від того, наскільки показники підприємства співпадають або відрізняються від ринкових вимог. Це дає змогу сформулювати пріоритети для розвитку, виявити ділянки, де потрібні зміни, та визначити, які критерії вже відповідають або навіть перевищують очікування клієнтів.

Матриця профілювання (див. рис. 3.1) показує зіставлення середньоринкових вимог (пунктирна лінія) та операційного рівня підприємства (суцільна лінія) за 7 ключовими критеріями, що є важливими для діяльності ТОВ «ЛЕСМА».

Якщо детально розглядати критерії, то варто відзначити: підприємство має високий рівень якості послуг, що навіть перевищує ринкові вимоги. Підтверджує здатність компанії забезпечувати конкурентоспроможність своїх послуг. Стосовно рівня цін, то вони мають дещо вищу оцінку з позицій споживача, адже трохи нижчі, ніж середньоринкові. Підприємство обрало таку

політику ціноутворення для залучення клієнтів але одночасного є ризику зменшення отримання прибутку.

З метою утримання такого рівня цін підприємство відмовляється від утримання великої кількості висококласних інженерів-проектувальників, наслідком якого спостерігається певна розбіжність між вимогами ринку та фактичними можливостями підприємства за критерієм гнучкості проектування. Це означає потребу вдосконалення здатності компанії підлаштовуватися під індивідуальні потреби клієнтів.

За швидкістю реалізації проєктів рівень підприємства вищий середньо ринкового показника тобто більшої швидкості реалізації, ніж ринок наразі потребує. Це свідчить про потенційний стан відставання конкурентів у динамічному середовищі.

Щодо технологічних інновацій, то через вільний доступ до ринку деталей і комплектуючих ТОВ «ЛЕСМА» дещо відстає середньоринкових вимог. Проте це компенсується вищою оцінкою підготовки персоналу та підтримка клієнтів після продажу. Компанія має високий рівень сервісу післяпродажного обслуговування, що навіть перевищує ринкові очікування. Це можна залишити на такому ж рівні як конкурентну перевагу. Загалом, ТОВ «ЛЕСМА» демонструє гармонійну відповідність середньоринковим вимогам у більшості критеріїв.

Таким чином, використання матриці профілювання стає важливою складовою операційного та стратегічного управління, допомагаючи компанії адаптуватися до змін у ринковому середовищі та підвищувати свою конкурентоспроможність. Такий аналіз допоможе компанії не лише утримати свої позиції на ринку, а й посилити їх у найближчому майбутньому.

Традиційно, для стратегічного управління, яке орієнтоване на довгострокову перспективу та глобальні напрями розвитку, графік Ганта використовується меншою мірою, ніж в тактичному управлінні. Його можна віднести до ще однієї графічно-візуальної методики.

Графік Ганта хоч і не є основним інструментом стратегічного управління, але він дуже корисний для операційного впровадження стратегічних ініціатив та управління стратегічними проектами.

В рамках реалізації стратегічних ініціатив (наприклад, при впровадженні нової стратегії або стратегічного проекту) графік Ганта все одно залишається корисним: для поетапної реалізації стратегічного плану (розбивання стратегії на тактичні/операційні завдання); для визначення пріоритетів і контролю за їх виконанням; для управління стратегічними проектами, які мають часові обмеження.

Для підприємства, такого як ТОВ «ЛЄМА», яке реалізує індивідуальні проекти у сфері альтернативної енергетики, використання графіка Ганта є особливо актуальним. Графік Ганта є одним з найважливіших інструментів календарного планування, який дозволяє візуально відобразити послідовність і тривалість виконання завдань у рамках проекту. Графік дозволяє наочно представити всі ключові фази проекту – від початкового аналізу потреб до здачі об'єкта замовнику. Це сприяє кращому розумінню структури роботи як керівництвом, так і виконавцями.

Завдяки графіку легко контролювати дотримання термінів та своєчасність виконання завдань. Кожен етап має чітко визначений початок і завершення, що дозволяє уникнути затримок. Графік Ганта допомагає узгодити дії різних команд (проектантів, монтажників, постачальників), що особливо важливо для проектно-орієнтованої операційної системи, яку використовує ТОВ «ЛЄМА».

Візуалізація дозволяє швидко визначити найважливіші завдання, які впливають на загальний хід проекту, а також своєчасно виявити ризики, що можуть призвести до зриву термінів. Графік є зручним інструментом для інформування керівництва, замовників і команди про хід проекту. Його можна використовувати в презентаціях, звітах або при обговоренні проміжних результатів.

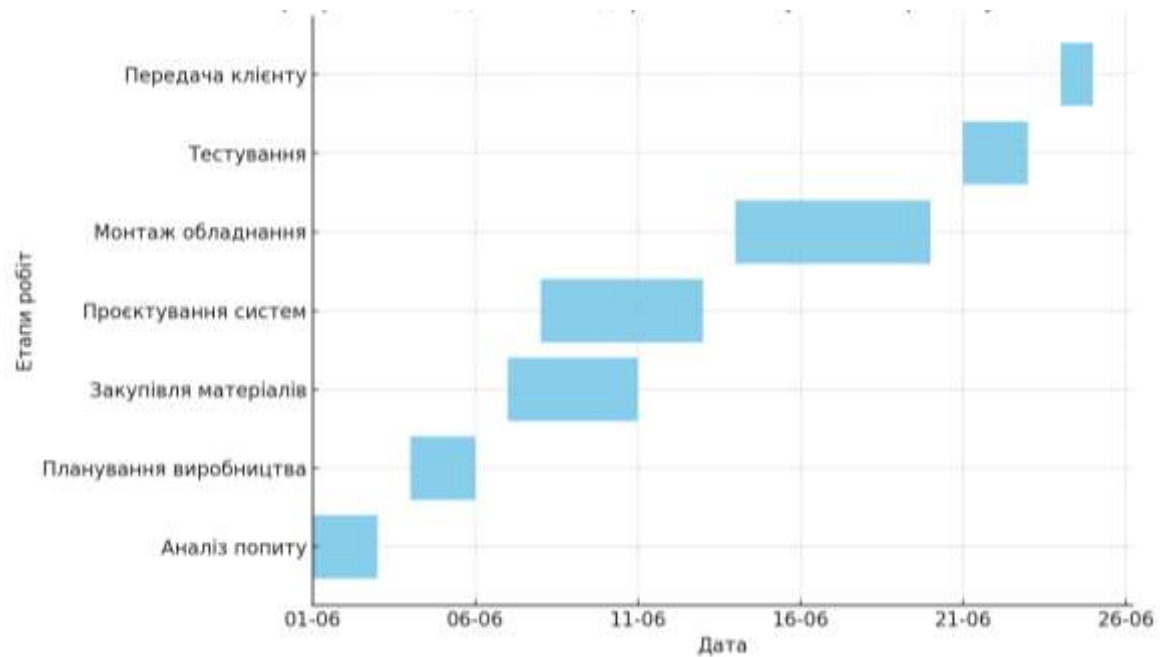


Рис. 3.2. Графік Ганта для календарного планування проекту ТОВ «ЛЕСМА»

Графік Ганта є важливим елементом управління проєктами, який дозволяє ТОВ «ЛЕСМА» ефективно планувати, контролювати та координувати свою діяльність у сфері послуг з впровадження систем альтернативної енергетики. Його використання підвищує прозорість процесів, знижує операційні ризики та сприяє досягненню запланованих результатів у визначені терміни.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених досліджень, можна констатувати наступні висновки:

1. За нинішніх умов, стратегічне управління виступає не просто корисним інструментом, а необхідною умовою для відновлення та зміцнення позицій українських підприємств у непростих умовах сучасного ринку. Стратегічне управління є незамінним інструментом, що дозволяє підприємству не лише успішно долати виклики сучасного ринку, а й забезпечувати сталий розвиток та довготривале процвітання у майбутньому.

2. Формування стратегії операційної діяльності підприємства потребує прийняття ряду важливих управлінських рішень. Цей процес охоплює вибір оптимального рівня виробничих потужностей, ступеня вертикальної інтеграції, технологічних процесів, підходів до управління якістю, обрання необхідного обладнання, підготовки кваліфікованого персоналу, а також освоєння виробництва нової продукції. Нижче представлено логічну послідовність цих рішень, яка дозволяє ефективно сформувати стратегію операційної діяльності підприємства.

3. ТОВ «ЛЕСМА» має чітку організаційну структуру, що сприяє ефективному управлінню процесами. Використання сучасних технологій, таких як CRM-системи та платформи для автоматизації, дозволяє знизити витрати та підвищити продуктивність. ТОВ «ЛЕСМА» показує стабільні фінансові результати, зростання доходів та прибутковості. У 2024 році загальний дохід компанії становив 15 млн грн, з оптимістичним прогнозом зростання.

4. Управління операціями у сфері послуг є критично важливим для забезпечення ефективності діяльності ТОВ «ЛЕСМА». Використання сучасних технологій, оптимізація процесів та ефективне управління чергами сприяють підвищенню якості послуг, зменшенню витрат і збільшенню доходу. У 2024 році загальний дохід компанії від послуг склав на рівні 18 млн грн, з чистим прибутком, що може досягти 5,4 млн грн.

5. Операційна система ТОВ «ЛЄМА» демонструє високий рівень ефективності відповідно до встановлених КРІ. Усі ключові показники – час виконання, успішність замовлень, рівень скарг та собівартість – перебувають у межах цільових значень або перевищують очікування. Це свідчить про якісне управління операційною діяльністю, впровадження сучасних технологій та клієнтоорієнтований підхід. Надалі доцільно зберігати існуючу динаміку, продовжувати цифровізацію процесів і посилювати систему внутрішнього контролю для підтримання конкурентних переваг.

Результатом роботи над рекомендаційним розділом стало обґрунтування пропозицій для поліпшення діяльності товариства «ЛЄМА»:

1. Доцільним є планування стратегічного управління операційною діяльністю на основі ситуаційного аналізу, зокрема SWOT-аналізу. В результаті проведення якого, з'ясовано, що для підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ЛЄМА» варто впровадити комбіновану стратегію, яка дозволить максимально використати зовнішні можливості та водночас усунути слабкі сторони і зменшити загрози. Зокрема зміцнити фінансову стійкість, диверсифікувати постачальників, регулярно адаптувати стратегію до змін у законодавстві та умовах ринку. Такий підхід дозволить підприємству підвищити свою гнучкість, стійкість та конкурентоздатність.

2. Використання матриці профілювання стає важливою складовою операційного та стратегічного управління, допомагаючи компанії адаптуватися до змін у ринковому середовищі та підвищувати свою конкурентоспроможність. Такий аналіз допоможе компанії не лише утримати свої позиції на ринку, а й посилити їх у найближчому майбутньому.

3. Використання графіку Ганта є важливим елементом управління проектами, який дозволяє ТОВ «ЛЄМА» ефективно планувати, контролювати та координувати свою діяльність у сфері послуг з впровадження систем альтернативної енергетики. Його використання підвищує прозорість процесів, знижує операційні ризики та сприяє досягненню запланованих результатів у визначені терміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9739> (дата звернення: 04.03.2025).
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.182
3. Баглей, Р. Операційний менеджмент як складова частина ефективної системи управління підприємством. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47447/1/%D0%91%D0%B0%D0%B3%D0%83%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B2.pdf> 2022 (дата звернення 15.04.2025)
4. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
5. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9879> (дата звернення: 04.03.2025).
6. Белінський Л.В., Довгань Л.Є. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник Київ: 2005. 624 с.
7. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2000. 220 с.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2023. 532 с.
9. Васильков В.Г., Василькова Н.В. Організація операційної діяльності підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 502 с.
10. Власенко Т.А., Мірошник О.Ю., Герасимчук О.В. Стратегічне планування як інструмент управління економічною поведінкою підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 104 – 109.

11. Вовк, О. М., Дудік, А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір* 2020. №162, С.53-56.
12. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» (для студентів всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент (8.18010016 – Бізнес-адміністрування)) В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 130 с
13. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №2 (82) С. 152–160. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (дата звернення: 02.04.2025)
14. Дунда С., Рибачук-Ярова Т., Тюха І. Тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1670>
15. Карпенко Ю. В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. №21. Ч. 1. С. 103-107.
16. Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки* 2024 № 51 С. 29-37
17. Коленда Н. В. Поняття виробничої стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. С. 103-107. URL : <http://globalnational.in.ua/issue-15-2017/23-vipusk-15-lyutij-2017-r/2763-kolenda-n-vpronyattya-virobnichoji-strategiji-pidpriemstva>
18. Коцко Т. А. Формування операційної стратегії енергогенеруючих підприємств України в умовах активізації загроз зовнішнього середовища. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 283-289. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_43.
19. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент:

навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с

20. Кривешко О.В., Шпарик Я.Я., Мельник Н.В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10301> (дата звернення: 03.03.2025)
21. Кучер М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти із технічних спеціальностей. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 153 с.
22. Лівощко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 04.03.2025).
23. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації: Зб. наук. пр.* Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2017. Вип. 45. С. 156–160
24. Максимова М. В., Чередниченко Д. С. Теоретичні підходи до формування системи показників оцінки прибутку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7229> (дата звернення: 04.03.2025).
25. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2018. 226 с.
26. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 16 С. 176-179.
27. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 04.03.2025).
28. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та

мереж. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 64–67.

29. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8910> (дата звернення: 8.03.2025).

30. Правдюк, Н. Л., Лепетан, І. М., Бурко, К. В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект. монографія. Вінниця: Кушнір ЮВ, 2020. 448 с.

31. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент: електрон. навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с.

32. Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство* 2023. № 57 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248/3171> (дата звернення: 8.03.2025).

33. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 02.04.2025).

34. Сало Я.В., Мамчук І.С., Орловська С.С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*, 2021, № 32

35. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9869> (дата звернення: 04.03.2025).

36. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Операційний менеджмент: навч.- метод. посіб. Старобільськ: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 184 с.

37. Соколи І.І., Акулюшина М.О., Сідюк В.О. Стратегічні імперативи менеджменту організації в умовах глобальних ризиків і кризових явищ. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 244 – 250.

38. Сотник І. Операційний менеджмент: навч. посібник. Суми: Видавництво

СумДУ, 2014. 165с.

39. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент: Навч. Посібник. Київ: Кондор Видавництво, 2020. 264 с.
40. Сумець О. М. Проектування операційних систем: підруч. Київ: Університет «КРОК», 2021. 322 с.
41. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології: *матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю.* 23 квіт. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.
42. Тульчинська С.О., Погребняк А.Ю., Крашевська Т.О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»* 2023. № 26 С.90-95
43. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2020. №3 С 45-49.
44. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 166 с.
45. Шапуров О. О. Складові механізми забезпечення інноваційного сталого розвитку промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 54. С. 261–272.
46. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с