

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві»
(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «ВОЛОДАРКА»,
м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
IV курсу, групи МО-42д,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент організацій»
денної форми навчання

Ірини
Гаврилюк

Науковий керівник
д-р.екон.наук, доцент

Іван
Заюков

Гарант освітньої програми
канд.екон.наук, доцент

Галина
Іванченко

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ	5
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «ВОЛОДАРКА»	16
2.2 Аналіз і оцінка ефективності операційного менеджменту ПрАТ «ВОЛОДАРКА»	26
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»	32
3.1. Основні напрямки підвищення ефективності операційного менеджменту	32
3.2 Підвищення ефективності операційного менеджменту ПрАТ «Володарка» за допомогою методу діаграми Ісікави	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність дослідження. Удосконалення операційного менеджменту на підприємстві є актуальною та важливою проблемою в сучасному світі, оскільки зростаюча конкуренція на ринку та мінливі умови діяльності вимагають постійного удосконалення бізнес-процесів. Однією з ключових проблем в цьому напрямку є необхідність поєднання технологій, процесів та людських ресурсів для досягнення більш ефективного управління операціями на підприємстві. Крім того, удосконалення операційного менеджменту вимагає постійного моніторингу та аналізу даних, щоб виявляти та вирішувати проблеми, що виникають у процесі виробництва та управління. Іншою важливою проблемою є забезпечення якості продукції та послуг, а також зменшення витрат на їх виробництво. Це вимагає застосування сучасних методів та технологій, впровадження стандартів якості та ефективного контролю за процесами виробництва.

Отже, проблема удосконалення операційного менеджменту на підприємстві полягає у поєднанні технологій, процесів та людських ресурсів, моніторингу та аналізу даних, забезпеченні якості та ефективного контролю за процесами виробництва з метою зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Дослідженням операційної системи займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Ліс Гелловей, Річард Чейз, М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. О. Василенко, О. М. Гірняк, В. В. Дорофієнко, П. П. Лазановський, В. П. Колосюк, М. А. Корж, О. Є. Кузьмін, Т. В. Омельченко, Т. І. Ткаченко, Ф. І. Хміль, А. В. Шегда та ін.

Метою роботи є розробка теоретичних і практичних засад удосконалення системи операційного менеджменту на ПрАТ «Володарка».

Для досягнення поставленої мети потрібно рішення наступних завдань:

1. узагальнити теорію та практику в сфері операційного менеджменту на підприємстві;
2. провести аналіз фінансово-господарської діяльності компанії ПрАТ «Володарка»;
3. провести аналіз конкурентного середовища компанії ПрАТ «Володарка»;
4. визначити напрямки підвищення ефективності операційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Володарка».

Об'єкт дослідження – процес операційного менеджменту на підприємстві.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних і практичних засад оптимізації операційного менеджменту на ПрАТ «Володарка».

Методи дослідження: економіко-статистичні, математичні, порівняння, індексний, графічний, функціонально-вартісний аналіз.

Інформаційну базу дослідження становлять: звітність про діяльність ПрАТ «Володарка» за останніх 3 роки, статут ПрАТ «Володарка», статистичні дані, науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів.

Практична цінність отриманих результатів полягає в шляхах удосконалення операційного менеджменту в сучасних ринкових умовах.

Апробація наукових досліджень. Результати роботи апробовані на XII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (20.04.2023) (Гаврилюк І. «Удосконалення операційного менеджменту на підприємстві»).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основна робота викладена на 41 сторінці, містить 5 рисунків, 7 таблиць. Список використаних джерел містить 35 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

З усіх бізнес-функцій роль управління виробництвом є чи не найменш визначеною, мабуть, найменш визначена. У промисловості його найчастіше називають як виробнича функція. Традиційне виробництво мислиться як заводи, машини, процеси закупівлі, переробки та складання. У минулому сфера управління бізнесом була зосереджена переважно на управлінні виробничими процесами. В останні роки, сфера управління значно розширилася в останні роки.

Час, в який ми живемо, – епоха змін. Наше суспільство здійснює виключно важку, багато в чому суперечливу, але історично неминучу і необоротну перебудову. У соціально-політичному житті це перехід від тоталітаризму до демократії, в економіці - від адміністративно-командної системи до ринку, у житті окремої людини - перетворення його з «гвинтика» у самостійного суб'єкта господарської діяльності. Такі зміни в суспільстві, в економіці, у всьому нашому життєвому укладі складні тим, що вони вимагають зміни нас самих [20].

Операційний менеджмент – це управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та послуги. У зв'язку із тісним сполученням з виробництвом операційний менеджмент іноді називають менеджментом виробничих операцій [20]. Він пов'язаний із формуванням операційної стратегії, створенням операційної системи для забезпечення виробництва конкретного продукту; залученням необхідних засобів виробництва, використанням певних методів для досягнення поставленої мети.

Досягнення високої продуктивності виробництва є головною метою операційного менеджменту. Продуктивність у виробничому процесі показує відношення виробленої продукції до сировини. Високої продуктивності можна досягти за рахунок впровадження новітніх технологій виробництва продукції, наявності необхідної матеріально-технічної бази та фінансових ресурсів, підвищення кваліфікації працюючих, а в сільському господарстві ще сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами. Продуктивність є ефективним управлінським інструментом менеджера, який допомагає йому більш ефективно використовувати сировину у виробничому процесі [7].

Вимірювання продуктивності є основним засобом для порівняння якості менеджменту різних підрозділів підприємства або менеджменту різних підприємств. Продуктивність охоплює та характеризує всі зусилля, витрачені підприємством і є найголовнішим показником компетентності менеджменту [11].

Стратегічна концепція розвитку підприємства має формуватися з урахуванням основних тенденцій реалізованої державної економічної політики. У практичному плані це обумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства в рамках схеми: ситуація в економіці — державна економічна політика — стратегія підприємства — ефективність реалізації [28].

Теорія управління виробництвом застосовується до широкого спектру дій і ситуацій поза виробництвом: у сфері послуг, охороні здоров'я, громадському харчуванні, індустрії розваг і відпочинку, у банківській справі, туризмі, готельному господарстві, торгівлі, транспорті. Інакше кажучи, управління виробництвом — це управління об'єктами чи процесами, що роблять товари чи надають послуги [6].

Група американських авторів дає таке визначення: «Операційний менеджмент — це діяльність, пов'язана з розробленням, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляється основна продукція чи послуги компанії». У популярній книзі «Основи менеджменту»

гово-рється, що терміни операції і виробництво взаємозамінні: «Однак під виробництвом в основному розуміється випуск товарів і переробка сировини. Термін операції ширший, він включає не тільки виробництво товарів, але і надання послуг». І там же: «Операційна функція містить у собі ті дії, у результаті яких виробляються товари і послуги, що поставляються в зовнішнє середовище. Функцію операцій мають всі організації, інакше вони просто не можуть існувати».

Багато вчених зробили свій внесок у розвиток та формування поняття "операційний менеджмент", тому слід розглянути більш детальніше семантику поняття "операційний менеджмент", яка наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Семантика поняття "операційний менеджмент"

Автори, джерело	Сутність визначення
Л. Гелловей [14]	Операційний менеджмент - це усі види діяльності, пов'язані з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців. Тобто операційний менеджмент, на думку науковця, полягає в ефективному і раціональному управлінні будь-якими операціями на підприємстві. При цьому наголошується, що ступінь участі фізичних товарів у цих операціях не є важливим. Теорія однакова для застосування як для виробничої сфери, так і для сфери послуг.
Р.Крейтнер [10]	Операційний менеджмент є головною з трьох основних функцій підприємства, завданням якого є виробництво споживчих товарів. Операційний менеджмент характеризується цілеспрямованим вирішенням основних виробничих завдань, які є стратегічно необхідними для підприємства.
Річард Чейс та Ніколас Аквілано [6]	Операційний менеджмент – це управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організації.
Фредерік Тейлор [15]	Операційний менеджмент - це науковий підхід до управління робочими процесами, зокрема до встановлення ефективних методів праці, стандартизації процедур та оптимізації продуктивності.
Генрі Файоль [3]	Операційний менеджмент - це функція управління, яка включає планування, організацію та контроль операційного процесу для досягнення ефективності та досягнення цілей організації

Джерело: створено автором на основі [3-15].

Отже, операційний менеджмент – це систематичне керівництво операціями, зосереджене на досягненні високої якості продукції та послуг

шляхом постійного удосконалення процесів та залучення всіх співробітників до процесу якості. Основою операційного менеджменту є ефективне управління виробничими системами. Виробнича система – це система, яка використовує управлінські ресурси компанії та перетворює виробничі елементи в продукти та послуги. Основне призначення фірми характеризується ланцюжком „виробництво – потреби споживача”, який можна представити у вигляді деякої схеми (рис. 2.2) [6].

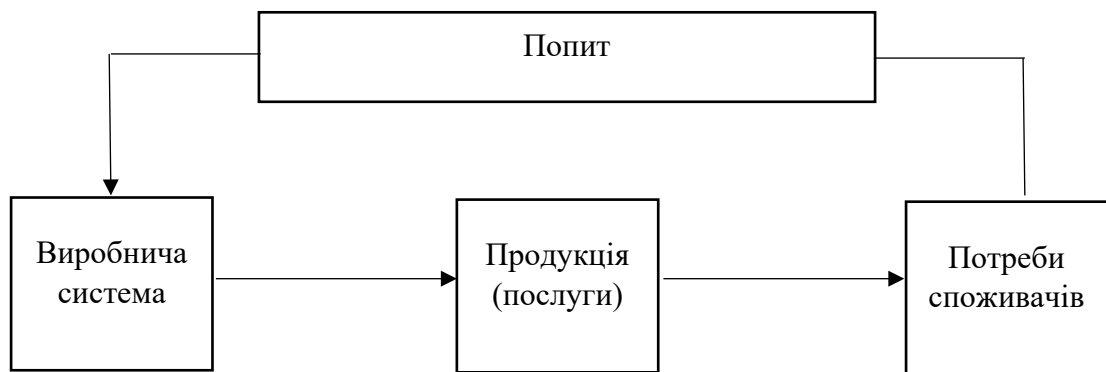


Рисунок 1.1 – Ланцюжок «Виробництво — потреби споживачів»

Операційній системі підприємства необхідно приділяти величезну увагу, особливо під час прийняття рішень, пов'язаних з її ефективністю і якісним функціонуванням. Розгляд теоретичних та практичних елементів керування різноманітними об'єктами викликає невідкладне використання наукових підходів до процесу управління операційною системою підприємства. Велика кількість учених у своїх працях приділяє увагу системним підходам до управління операційною системою підприємства.

Вчений Я. Плоткін, використовуючи системний підхід до управління операційною системою підприємства, розглядає підприємство як систему взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють одне з одним у цілому процесі, створюючи якісний ефект, в якому задіяні й інші функціональні системи.

Дослідник М. Мескон виокремлює соціально-технічний метод управління операційною системою, в якому досліджує зв'язок між технічною системою та соціальною організацією, де виконується дана робота. На жаль,

через автоматизацію виробничих процесів наукові методи управління операційною системою використовуються на підприємствах украї рідко. Л. Гелловей виділив кількісні методи операційного менеджменту, теорія черг є часто використовуваною в операційному менеджменті, додавання елементів є випадковим явищем, як і вихід із неї [10].

Управління операціями – це процес, за допомогою якого спеціалісти з операцій у компанії працюють над впровадженням належних операційних практик, пов'язаних із виробництвом і розповсюдженням продуктів. Окрім дотримання законів і нормативних актів, законодавства про працю та факторів навколишнього середовища, спеціалісти з управління операціями також визначають ініціативи щодо економії коштів та інші фактори, які можуть допомогти збільшити прибутки бізнесу [34].

Операції являють собою будь-яку продуктивну діяльність – як власне виробництво, так і будь-яку іншу, пов'язану з творчим процесом. Операційний менеджмент покликаний забезпечити ефективно і раціональне ведення цієї діяльності. Тому всіх менеджерів можна вважати операційними менеджерами, оскільки вони повинні так управляти своїми підрозділами, щоб ті працювали ефективно і раціонально, поза залежністю від своєї функції. Що ще важливіше, операції – це основа основ будь-якого виробничого чи обслуговуючого підприємства, і якщо операційна функція буде виконуватися неефективно, то і вся організація в цілому не зможе домогтися успіху [19].

Знання основ організаційної структури оперативного управління краще допомагає менеджерам розуміти принципи діяльності своєї організації. Сфери операційно-фінансового менеджменту в компанії дозволяють об'єднати низку питань на прийняття рішень, наприклад, купувати чи ні нове обладнання, розширювати виробництво чи змінювати місце розташування тощо [5].

У наш час вітчизняні підприємства постійно відчують погіршення фінансово-економічного стану. Причиною цього стала низка ключових чинників. По-перше, це макроекономічна нестабільність у державі і зміна векторів геоекономічного розвитку, що призвели до втрати традиційних

ринків збуту. По-друге наявність застарілих виробничих потужностей та відсутність інвестиційних ресурсів для їхнього кардинального оновлення спричинили скорочення можливостей вітчизняних підприємств у сфері виготовлення інноваційної продукції. По-третє, інтегрування у світовий фінансовий, промисловий та транспортний простір, а також інтенсифікація господарських зв'язків між країнами, сферами та галузями економіки визначили нові погрози для вітчизняних підприємств через появу на українському ринку потужних конкурентів, що вже сьогодні присутні на ринках України. За умов, що склалися, подолання наслідків кризових явищ у роботі вітчизняних підприємств і перехід до стійкого зростання потребує істотного переосмислення ключових аспектів виробничого менеджменту [21].

Сьогодні істотних змін зазнають економіка та промисловість виробничих підприємств, тому постійно необхідно слідкувати за новими підходами до управління підприємством. Особливу увагу слід сконцентрувати на управлінні операційною системою підприємства. Це необхідно для підвищення її ефективності в умовах конкурентного та динамічного ринкового середовища господарювання. Яскравим прикладом ефективного управління операційними системами є одна з найрозвинутіших країн світу – Японія, яка випереджає США за показниками якості, конкурентоспроможності та кількості виготовленої продукції у більшості промислових галузей. Численна кількість вітчизняних і зарубіжних наукових джерел підтверджує, що Японія вже давно розробила і використовує найефективнішу технологію операційного управління. Це є підтвердженням того, що чим вища ефективність управління операціями, тим вищою буде конкурентоспроможність того чи іншого підприємства [10].

Реалізуючи комплексні цілі, підприємства можуть використовувати різні методи, техніки та інструменти у своїй основній діяльності. Їх вибір залежить від галузі, типу виробництва та виду продукції, розміру підприємства, ринку, на якому працює суб'єкт господарювання, тощо. Їх можна розділити за різними критеріями. Основний критерій поділяє їх на

традиційні та сучасні. До перших належать добре відомі на практиці і ті, що часто використовуються, тоді як другі менш очевидні, орієнтовані на специфічних умовах і проблемах, пов'язаних з конкретною виробничою діяльністю. Аналізуючи різні критерії класифікації методів виробництва, варто звернути увагу на цікавий поділ, запропонований Халеві [10]. Автор поділяє методи, що використовуються у виробничій діяльності, на 12 груп табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Методи, що використовуються у виробничій діяльності

1. Зосередження на виробництві обладнання.	7. Фокус на організації.
2. Зосередження на допоміжному програмному забезпеченні (електронний обмін даними).	8. Зосередження на передових організаційних методах виробництва (віртуальне підприємство, виробництво світового класу).
3. Зосередження на плануванні та контролі виробництва (теорія обмежень, Drum Buffer Rope).	9. Зосередження на методах проектування продукту (розгортання функції якості, Будинок House of Quality).
4. Зосередження на управлінні виробництвом наступного покоління (цеховий контроль, кооперативне виробництво).	10. Зосередження на людському факторі у виробництві.
5. Зосередження на технологічних методах виробництва (групова технологія, клітинне виробництво).	11. Зосередження на екологічних методах виробництва (екологічно відповідальне виробництво, оцінка життєвого циклу, управління відходами та переробка).
6. Зосередження на комерційних аспектах (управління ланцюжком попиту, конкурентна розвідка).	12. Зосередження на методах виробництва з урахуванням вартості та якості (статистичне управління процесами, комп'ютерне планування процесів).

Джерело: створено автором на основі [33].

В таблиці 1.2 наведено методи, що розглядаються в цьому розділі. У кожній із зазначених груп Халеві детально описує декілька методів із зазначенням їхнього типу, який характеризується – технологічними рішеннями, вимагає апаратних ресурсів; програмними рішеннями, потребує комп'ютера; управлінські - методичні напрямки організації та управління; філософсько-сучасними методами управління; допоміжними програмами до методів, які підтримують мету компанії. Деякі із зазначених методів використовуються на практиці, деякі з них, однак, мають типово теоретичний характер і є складними для впровадження [33].

Загалом варто зазначити, що вдосконалення системи операційного менеджменту підприємства потрібно розглядати з позиції двох рівнів: системи управління підприємством загалом та системою управління безпосередньо на виробництві. Такий підхід вказує на те, що пошук шляхів вдосконалення та розвитку системи операційного менеджменту має бути комплексним та взаємопов'язаним [4].

Завдяки своєму подвійному впливу на прибуток операційний менеджмент відіграє життєво важливу роль в успіху організації. Головне при підвищенні ефективності – це забезпечення такого проведення операцій, щоби задовольнялися запити покупців [24].

Сучасні виробничі процеси характеризуються поєднанням основних, допоміжних і обслуговуючих процесів. Вони включають поєднання основних, допоміжних і обслуговуючих процесів, а також допоміжних і обслуговуючих процесів, які в останні роки стають все більш важливими в загальному виробничому циклі. Така ситуація зумовлена наступними причинами: повільна механізація, автоматизація обслуговування виробництва. У зв'язку з цим все більш необхідним є коригування технології та організації не тільки основного виробництва, а й допоміжних видів діяльності та послуг.

Оцінка ефективності операційного менеджменту може базуватися на низці критеріїв. По-перше, необхідно визначити основні цілі компанії, такі як збільшення прибутку, зниження витрат, підвищення якості продукції та послуг або збільшення частки ринку. Ефективність підприємства можна оцінити за допомогою різних показників з точки зору виробничих процесів та операційного менеджменту.

Насамперед, важливим етапом в аналізі ефективності операційного менеджменту є визначення усіх можливостей, загроз, сильних та слабких сторін. В цьому допоможе SWOT-аналіз. SWOT-аналіз проводиться за допомогою матриці з чотирма квадрантами, кожен з яких представляє один з елементів аналізу. Верхній квадрант містить сильні сторони та можливості, а нижній- слабкі сторони та загрози.

Сам інструмент дозволяє здійснювати стислий аналіз маркетингової інформації на підставі якого робиться висновок про те, в якому напрямі організація повинна розвивати свій бізнес, визначати розподіл ресурсів за сегментами тощо. Результатом аналізу є зіставлення раніше виділених сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно можливостей і загроз та розробка маркетингової стратегії [27]. А за допомогою операційної стратегії та операційної про-грами здійснюється управлінський вплив на операційну діяльність підприємства. Система заходів, що забезпечує реалізацію операційної стратегії, називається операційною програмою. Операційна стратегія виділяється із загальної стратегії підприємства, має менший радіус та стосується власне операційної діяльності підприємства [13].

Для проведення SWOT-аналізу спочатку необхідно зібрати інформацію про компанію та її зовнішнє середовище. Сильні та слабкі сторони компанії визначаються на основі аналізу внутрішніх факторів, таких як фінансові показники, якість продукції, репутація та досвід персоналу. Можливості та загрози визначаються на основі аналізу зовнішніх факторів, таких як економічна та політична ситуація, конкуренція та зміна споживчих уподобань.

Після проведення SWOT-аналізу на основі його результатів можна розробити стратегію компанії. Наприклад, якщо аналіз показує, що підприємство має сильні сторони, які можна використати для виходу на нові ринки, можна розробити стратегію для відкриття нових ринків. Аналогічно, якщо аналіз показує, що підприємство має слабкі сторони, які необхідно покращити, можна розробити стратегію, спрямовану на покращення виробництва та маркетингу.

Оцінка ефективності операційного менеджменту може базуватися на низці критеріїв. По-перше, слід визначити основні цілі компанії, такі як збільшення прибутку, зниження витрат, підвищення якості продукції та послуг або збільшення частки ринку. По-друге, для оцінки ефективності роботи підприємства з точки зору виробничих процесів та операційного менеджменту можна використовувати різні показники.

Одним з таких показників є продуктивність праці, яка вимірюється як кількість виготовленої продукції або наданих послуг на одиницю робочого часу або на одного працівника. Цей показник оцінює ефективність використання робочої сили на підприємстві та може визначити потенціал для вдосконалення виробничих процесів. Іншим важливим показником є тривалість виробничого циклу, який відображає, наскільки швидко компанія може виробляти продукцію та надавати послуги. Цей показник дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства.

Показники собівартості одиниці продукції також можна використовувати для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства. Якщо собівартість виробництва продукції знижується, це може свідчити про вдосконалення виробничих процесів або операційного менеджменту. Крім того, можна використовувати показники якості продукції або послуг, такі як відсоток бракованої продукції, задоволеність клієнтів і кількість скарг. Ці показники можуть свідчити про ефективність процесів управління якістю та управління взаємовідносинами з клієнтами.

Іншим важливим аспектом ефективності операційного менеджменту є відповідність виробництва технічним і нормативним вимогам, зокрема, з точки зору безпеки праці, охорони навколишнього середовища тощо. Ці показники можна визначити, проаналізувавши відповідні статистичні дані та документацію.

Загалом аналіз ефективності операційного менеджменту на підприємстві має бути комплексним і охоплювати різні аспекти діяльності підприємства. Для досягнення максимальної ефективності необхідно впроваджувати нові технології та процеси, підвищувати якість продукції та послуг, навчати персонал та налагоджувати ефективні системи контролю та управління господарською діяльністю. Операційний менеджмент полягає як в ефективному, так і в раціональному управлінні будь-якими операціями.

Ефективність може бути визначена як досягнення поставлених перед системою цілей; у загальному значенні ефективність - це задоволення потреб

покупців. Раціональність – це досягнення цілей, чи задоволення потреб, з використанням мінімуму ресурсів [22]. Таким чином, операційний менеджмент – це цілеспрямована діяльність з управління операціями від закупівлі необхідних ресурсів до їх перетворення в готову продукцію (послуги) та її надання з метою задоволення потреб клієнтів.

Ефективне операційне управління є ключовим елементом успіху компанії, оскільки воно забезпечує продуктивність, гнучкість, якість та конкурентоспроможність на ринку. Отже, операційний менеджмент – це управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та послуги. Досягнення високої продуктивності виробництва є головною метою операційного менеджменту. Оцінка ефективності операційного менеджменту може базуватися на сукупності критеріїв. По-перше, необхідно визначити основні бізнес-цілі, такі як збільшення прибутку, зниження витрат, поліпшення якості продукції або збільшення частки ринку. По-друге, можна використовувати різні показники для оцінки ефективності компанії з точки зору виробничих процесів і управління операціями. До прикладу, показники рентабельності, продуктивності праці, показник якості та собівартості продукції і т.п. Аналіз усіх цих показників дозволить з'ясувати на скільки ефективно працює підприємство.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «ВОЛОДАРКА»

Приватне акціонерне товариство «Володарка» (ПрАТ Володарка) є одним з лідерів українського ринку в області виробництва і реалізації класичного чоловічого одягу. Особлива гордість швейної фабрики «Володарка» кваліфіковані фахівці та обладнання. В їхньому оснащенні високотехнологічне обладнання – система конструювання Assyst, американський розкрійний комплекс Gerber, Vulmer які суттєво полегшують роботу по створенню і підготовці моделей і гарантують високу якість крою деталей.

Швейні цехи оснащені високопродуктивним обладнанням від кращих виробників, таких як: Juki, Brazer, Pfaff, Durkopp Adler. Введено в дію лінія волого – теплової обробки Brisay, Test, Indupress. Всі вироби проходять високо-технологічну обробку на сучасному обладнанні і ретельну перевірку ВТК. Кваліфікація робітників і фахівців дозволяє досягти рівня якості, який відповідає світовим стандартам.

За останні 10 років, в результаті модернізації, підприємству вдалося збільшити виробництво продукції в 2 рази, а продуктивність праці в 3 рази. Сьогодні на «Володарка» працює близько 1000 осіб, які за рік випускають близько 800 тис. швейних виробів. Історія ПРАТ «Володарка» починається з 1923 року, коли профспілка швейників вирішує організувати в Вінниці майстерню для безробітних кравців. У 1928 році швейній фабриці було надано ім'я Володарського. До 1933 року частка фабрики складала 10% всієї валової продукції швейних підприємств України. До 90-х років ХХ ст. підприємство працює в комплексі з п'ятьма фабриками Вінницької області. Спеціалізація

вже майже 100 років залишається незмінною – це класичний чоловічий одяг. З квітня 1994 року швейна фабрика ім. Володарського змінює організаційну форму і починає свою роботу як ПРАТ “Володарка”, а до березня 1996 року, шляхом приватизації, фабрика переходить у власність колективу.

Сьогодні в руках колективу унікальні швейні технології високого світового рівня, що дозволяє підвищувати продуктивність праці та інші виробничі показники і значно економити ресурси. Загальні відомості:

1. Повне найменування емітента: Приватне акціонерне товариство "Володарка".
2. Організаційно-правова форма: Акціонерне товариство.
3. Ідентифікаційний код юридичної особи: 05502381.
4. Місцезнаходження: 21001, Вінницька обл., Староміський р-н, місто Вінниця, проспект Коцюбинського б. 39.
5. Дата проведення державної реєстрації 29.03.1996.
6. Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД 14.13 – Виробництво іншого верхнього одягу 46.42 – Оптова торгівля одягом і взуттям 47.71 – Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах.

Основним предметом діяльності Товариства є виготовлення швейних виробів на замовлення іноземних фірм з сировини замовника; розробка та реалізація конкурентоспроможних моделей швейних виробів і технічної документації; виготовлення та вільна реалізація авторських зразків швейних виробів. Підприємство має в своєму розпорядженні виробничі площі, які займають підготовчо-розкрійний комплекс, чотири пошивочних цехи, експериментальний цех, котельню для виробництва технологічної пари і допоміжні приміщення. ПРАТ "Володарка" займається пошиттям костюмів чоловічих, піджаків чоловічих, курток чоловічих, брюк чоловічих, брюк жіночих, жилетів чоловічих, пальт чоловічих, білизни постільної, краваток чоловічих.

Таблиця 2.1 – Обсяги виробництва основних видів продукції ПрАТ «Володарка», 2020–2022 рр.

№п/п	Основний вид продукції	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення(+/-)		Відносне відхилення(%)	
					2022 р. від		2022 р. у % до	
					2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
1	Костюми чоловічі, тис.шт.	10,2	5,9	9,2	-1	3,3	90,20	155,93
2	Піджаки чоловічі, тис.шт.	39,8	37,6	58,4	18,6	20,8	146,73	155,32
3	Брюки чоловічі, тис.шт.	97,7	76,6	67,7	-30	-8,9	69,29	88,38
4	Куртки чоловічі, тис.шт.	0,8	5,4	0	-0,8	-5,4	0,00	0,00
5	Пальто чоловічі, тис.шт.	63,9	22,9	52	-11,9	29,1	81,38	227,07
6	Жилети чоловічі, тис.шт.	20,7	12,1	8,1	-12,6	-4	39,13	66,94

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

За даними таблиці 2.1 бачимо, що обсяги виробництва на підприємстві ПрАТ «Володарка» мають нестабільну тенденцію, оскільки станом на 2021 р. обсяг виробництва скоротився на 142,1 тис.шт виробів, а в 2022 р. збільшилась на 19,9% (або на 32,3 тис.шт.) Дані результати є наслідком впливу низки чинників на лише економічного характеру, а й соціально-психологічного. Так, обсяги пошиву жилетів чоловічих кожного року мають тенденцію до спаду, це компенсується виробництвом пальт, а чоловічі куртки взагалі майже не відшиваються, оскільки не здійснюються замовлення як закордонних так і вітчизняних замовників. Це у свою чергу зумовлено модними тенденціями. Найбільш стабільно відшиваються на підприємстві піджаки, брюки, пальта та костюми чоловічі, що значить, що ця продукція завжди користується попитом. Також, на рисунку 2.1 зображено у відсотках обсяг виробництва фабрики у 2022 році. Отже, суттєво у досліджуваному періоді скоротилося виробництво жилетів та курток.



Рисунок 2.1 – Структура обсягу виробництва ПрАТ «Володарка» за 2022р.

В даний час виробничі потужності фабрики зайняті виробленням швейних виробів на основі давальницької сировини іноземним фірмам. Основні ринки збуту та основні клієнти - це країни зарубіжжя. ПрАТ працює на умовах давальницької сировини з країнами: Німеччина, Польща, Румунія. Для стабільної роботи виробництва матеріально-технічна база фабрики постійно оновлюється, організовуються навчання персоналу, вивчаються передові технології крою та пошиття. Планується додатково закупити обладнання в пошивочні цехи з метою збільшення, продуктивності праці.

Таблиця 2.2 – Інформація про основні засоби ПрАТ «Володарка»

Найменування основних засобів	Основні засоби, усього на кінець звітного періоду, тис.грн		
	2020	2021	2022
1. Виробничого призначення:	18 754,80	15 207,60	12 669,10
будівлі та споруди	8 858,80	8 066,60	8 432
машини та обладнання	5 276	3 062	1 420,10
транспортні засоби	3 056	2 663	1 483
земельні ділянки	534	534	534
інші	1 030	882	800
2. Невиробничого призначення:	0	0	0
Усього	18 754,80	15 207,60	12 669,10

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Всі основні засоби використовуються за своїм основним призначенням. Всі основні засоби підприємства знаходяться за адресою: м. Вінниця, просп. Коцюбинського, б.39. Амортизація основних засобів розраховується прямолінійним методом відповідно до строків корисної служби: будівлі та споруди 20 років, машини та устаткування 6 років, комп'ютерне обладнання 3 роки, транспортні засоби 6 років, інструмент, прилади та інвентар 4-5 років, незавершене будівництво - не амортизується.

Основні засоби за первісною вартістю на кінець звітного періоду становили 74620,3 тис. грн. Сума нарахованого зносу станом на 31.12.2022 року склала 61951,2 тис.грн. Ступінь зносу складає 83,02%. Ступінь використання - 100%. Обмежень на використання основних засобів немає. За 2022 рік надійшло основних засобів на суму 1211,0 тис.грн. (за первісною вартістю, вибуло - 1 978,0тис.грн.

Статутний капітал Товариства становить 4 005 866,40 гривень. Він поділений на 213 078 простих іменних акцій, номінальною вартістю 18,80 гривень кожна. Товариство має право змінювати (збільшувати, або зменшувати) розмір Статутного капіталу.

Оскільки ПрАТ «Володарка» з'явилася на ринку відносно давно, і розміри її є значними, в компанії використовується лінійна структура управління, яка зображена на рисунку.

На чолі виробничих підрозділів усіх рівнів стоїть керівник, який є єдиноначальним, виконує всі функції управління і підпорядковується вищому керівництву в усіх питаннях. Таким чином формується вертикальна (лінійна) підпорядкованість менеджерів різних рівнів, при цьому адміністративне та функціональне управління відбувається одночасно.

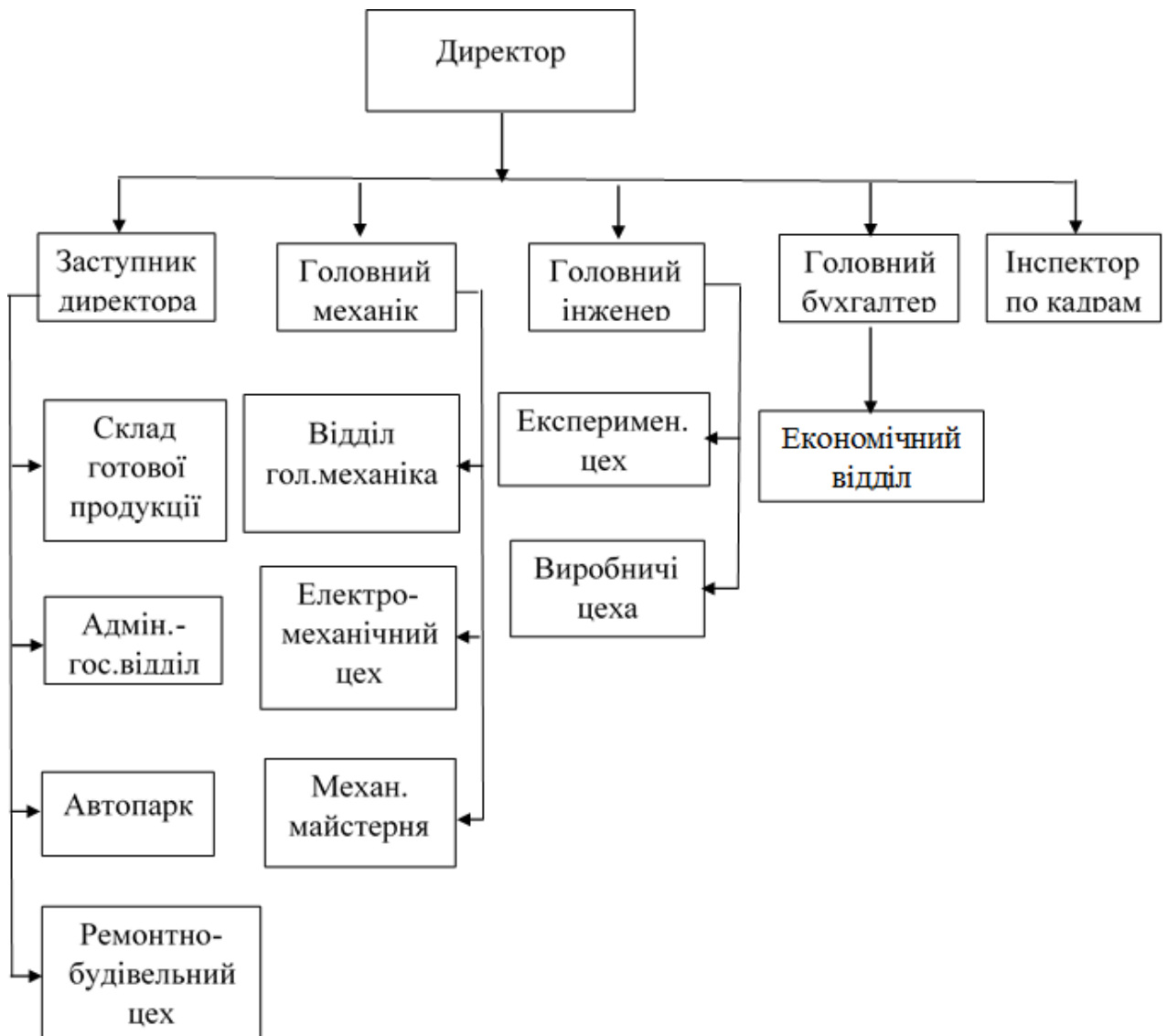


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ “Володарка”

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Аналіз способу делегування повноважень в організації показує, що компанія має високо централізовану структуру управління. Іншими словами, якщо говорити про ступінь концентрації влади, то слід зазначити, що для менеджерів нижчого рівня відсутня свобода у прийнятті рішень.

Підсумовуючи, слід зазначити, що на поточному етапі функціонування організації, використовуючи лінійну структуру управління, робота компанії є добре скоординованою та продуктивною, але вміру зростання організації бажано було б запровадити функціональну організаційну структуру. Ця зміна не тільки підвищить ефективність роботи співробітників компанії та

окреслить напрямок майбутнього розширення виробництва, але й підвищить функціональність існуючої системи управління, зробить її більш ефективною та більш адаптованою до умов внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Далі в таблиці будуть наведені основні техніко-економічні показники підприємства, аналіз яких дозволить нам зрозуміти фінансовий стан ПрАТ “Володарка”. Отож, бачимо, що за 2020-2022рр. на ПрАТ “Володарка” відбулися наступні зміни: значення чистого доходу коливається кожного року. Найнижчим значення було в 2021р. - 53001 тис.грн. В 2020р. значення дорівнювало 105621,3 тис.грн. За звітний період чистий дохід становить 121661,2 тис.грн. Різкий спад в 2021р. зумовлений зменшенням виробничих потужностей, це підтверджує зниження показника середньорічної вартості основних засобів, у 2021р. він становив - 16981,2 тис.грн, що на 2964,2 тис.грн менше у порівнянні з 2020р. За останній рік дохід збільшився на 68660,20 тис.грн.

Для того щоб рівень доходності на підприємстві покращувався, на підприємстві повинні проводитися заходи тільки в наступному порядку: – організаційні (удосконалення виробничої структури, удосконалення організаційної структури управління, диверсифікація виробництва, реструктуризація виробництва тощо); – технічні (оновлення техніко-технологічної бази, переозброєння виробництва, вдосконалення виробів, що виробляється); – економічні (удосконалення тарифної системи, форми і системи оплати праці, прискорення обігу оборотних коштів тощо). Якщо почати проводити зміни не в такому порядку, то позитивні зрушення у ефективності діяльності будуть малопомітними, або відсутніми взагалі [26].

Чисельність працівників на останній звітній період 2022 р. становить 444 людина. Це на 16 осіб менше в порівнянні з 2021 роком. Дана тенденція говорить про зменшення робочих кадрів та про їх плинність. Фонд оплати праці 2021 рік - 42 491,3 тис. грн. Фонд оплати праці 2022 рік - 58 428,4 тис. грн. Фонд заробітної плати збільшився у зв'язку із збільшенням обсягів

виробництва. (статут 2022) Значення валового прибутку має позитивну тенденцію: в 2022р. підвищився до 18040,3 тис.грн, це на 1276,60 тис.грн більше ніж за 2021р.

Собівартість реалізованої продукції на кінець звітного періоду 2022р. дорівнює 84164,9 тис.грн. Найнижче значення було в 2021р., а саме 54820,7 тис.грн. Таке стрімке підвищення собівартості спричинене економічною та політичною ситуацією в країні, зростанням рівня інфляції та підвищенням цін на імпортовану сировину.

Значення фондівіддачі аналогічно чистому доходу за 2022р. суттєво збільшилось і становить 9,60 тис.грн, це говорить про те, що використання засобів праці здійснюється ефективно в звітному періоді. Порівнюючи 2022р. з 2021р. показник збільшився на 6,48 тис.грн.

Фондомісткість має позитивну тенденцію до спаду в 2022р. Зниження показника пов'язано із збільшенням обсягів виробництва. Зниження даного коефіцієнта дозволяє збільшити результативність роботи компанії. Для цієї мети необхідно регулярно проводити оновлення обладнання і своєчасно ремонтувати техніку, що вийшла з ладу. Знизити коефіцієнт можна за рахунок освоєння нових ринків.

Показник фондоозброєності характеризує ступінь технічної оснащеності праці. Для ПрАТ "Володарка" він становить позитивне значення. В 2022 р. значення було 28,53тис.грн., це на 8,38 тис.грн. менше порівняно з 2021р. Показник повернувся до свого стабільного значення. В 2020 р. він також становив 28,01 тис.грн. Більш високий рівень капітальної оснащеності дозволяє підприємству використовувати більш потужне обладнання, сучасні технології та ефективні виробничі процеси. Це може підвищити продуктивність підприємства, скоротити час виробництва та покращити якість продукції.

Значення рентабельності підприємства різко зростає в 2021р. і становить 30,58тис.грн, це на 27,46тис..грн більше порівняно з 2019р. А за звітний період показник рентабельності знизився до 21,43 тис.грн. Причиною спаду

коефіцієнта є ріст собівартості у зв'язку з підвищенням ціни на імпортовану сировину, підвищенням рівня інфляції та політично-економічної ситуації в країні. Протягом аналізованого періоду не прослідковується чітка тенденція зростання або спаду усіх показників. Діяльність ПрАТ "Володарки" значною мірою залежить від загальної економічної ситуації, рівня попиту на її продукцію, а також від рівня інфляції та нестабільного податкового режиму в Україні. Таким чином, проаналізувавши фінансово-господарську діяльність ПрАТ "Володарка", можна зробити висновок, що структура активів і пасивів та основні показники діяльності компанії є задовільними.

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності ПрАТ "Володарка"

№ п/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення,(+/-)		Відносне відхилення,(%)
					2022 р. від		2022 р. у % до
					2020 р.	2021 р.	2020 р.
1	Чистий дохід від реалізації, тис.грн	105621	53001	121661	16039,9	68660,2	115,19
2	Основні засоби, тис.грн.	19945,4	16981,2	12669,1	-7276,30	-4312,10	63,52
3	Чисельність працівників, осіб	712	460	444	-268,00	-16,00	62,36
4	Валовий прибуток(збиток), тис.грн.	6190,6	16763,7	18040,3	11849,70	1276,60	291,41
5	Собівартість проданої продукції, тис.грн.	98249,3	54820,7	84164,9	14084,40	29344,20	85,66
6	Фондовіддача	5,30	3,12	9,60	4,31	6,48	181,34
7	Фондомісткість	0,19	0,32	0,10	-0,08	-0,22	55,14
8	Фондоозброєність	28,01	36,92	28,53	0,52	-8,38	101,86
9	Рентабельність вкладених коштів	6,30	30,58	21,43	15,13	-9,14	340,18

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Також, оцінку ефективності використання фінансових ресурсів проводять за допомогою показників стійкості, платоспроможності та ділової

активності, які розглядаються через коефіцієнти структури капіталу, ліквідності та оборотності. Результати розрахунків представлені в Таблиці 2.3

Таблиця 2.4 – Основні коефіцієнти для аналізу фінансового стану ПрАТ «Володарка»

№ п/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
	1	2	3	4
1	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,28	0,54	2,05
2	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,71	0,32	0,70
3	Коефіцієнт покриття	1,60	1,06	2,23
4	Коефіцієнт рентабельності	15,86	122,74	56,93
5	Коефіцієнт заборгованості	29,24	94,61	29,60

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності набув найбільшого значення в останньому звітному році, а саме 2,05. Найменше значення було в 2021р. – 0,54. Показник за 2022р. збільшився на 1,51 у порівнянні з 2021р. Отримані дані показують, що в 2022 р. коефіцієнт швидкої ліквідності знаходився в межах нормативного значення, і на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 2,05 гривні високоліквідних оборотних активів.

Коефіцієнт фінансової незалежності один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Коефіцієнт фінансової незалежності коливається від 0,70 до 0,32 щороку. Найвищого значення зазнав в 2020р. – 0,71, найнижчого в 2021р. – 0,32. За останній звітний період становить 0,70. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6. Значення показника фінансової автономії вище 0,6 говоритиме про те, що компанія використовує не весь свій потенціал.

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності). Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. Для кредиторів принцип очевидний: чим вищий показник - тим краще. Однак з точки зору власників і менеджменту показник вище нормативного значення є ознакою неефективної структури активів. Для ПрАТ «Володарка» коефіцієнт набув найвищого значення в останньому звітному періоді - 2022р.

Коефіцієнт рентабельності визначається як відношення чистого прибутку (збиток) до середньорічної суми активів помножити на 100 %. Протягом даного дослідження ми спостерігаємо стрімкий ріст показника в 2021р., яке дорівнює 122,74%. А вже в 2022р. значення йде на спад і становить 56,93%. Тому найефективнішим виробничий процес був в 2021р.

Коефіцієнт заборгованості – у 2021 значно зріс аж до 94,61, що означає фінансування активів майже на 95% за рахунок зобов'язань. У 2022 році цей показник зменшився до 29,60, що стало більш привабливим для кредиторів підприємства.

2.2 Аналіз і оцінка ефективності операційного менеджменту ПрАТ «ВОЛОДАРКА»

З метою покращення продуктивності праці, зменшення витрат, підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві проводять аналіз ефективності операційного менеджменту. Дане дослідження допомагає виявити ефективність операційних процесів і виявити області, де можна зробити покращення.

Виявлення сильних і слабких сторін системи може допомогти визначити, що працює добре, а над чим потрібно попрацювати для покращення. Аналіз можливостей і загроз операційного менеджменту також забезпечує контекст для подальшого розгляду і розробки стратегій вдосконалення.

Одним із найбільш часто використовуваних інструментів аналізу конкурентного стану підприємства та його стратегії є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз - це детальне дослідження зовнішнього мікро- і макросередовища та внутрішнього стану підприємства з метою виявлення тенденцій зміни середовища, можливостей і резервів подальшого розвитку. Метою є ідентифікація та подальший розвиток компанії.

Для проведення подібної перевірки “Володарка” використовуємо таблицю SWOT-аналізу, результат якої представлено в таблиці 2.5. Основним конкурентом в галузі є Новоград-Волинська та Бердичівська швейні фабрики.

Фабрика “Леся в Новоград-Волинському”. Фабрика LESYA – це сучасний швейно-виробничий комплекс, створений на базі Новоград-Волинської швейної фабрики 1965 р. заснування. У 2016 році Business Social Compliance Initiative (BSCI) відзначила робочі умови фабрики на рівні А (найвищий) за міжнародною шкалою оцінки. За результатами проведення оцінки (аудиту) міжнародної організації для збереження навколишнього середовища, швейна фабрика LESYA отримала срібну медаль та сертифікат SPI2.

ПРАТ «Бердичівська фабрика одягу» спеціалізується на виробництві класичного чоловічого одягу. костюми, піджаки, штани. Технологія та якість продукції відповідають європейським стандартам. Загальна чисельність співробітників компанії становить близько 700 осіб. Зона технологічного обладнання виробників: «Dürkopp», «Brissai» (Німеччина), «Fight» (Австрія), «Juki», «Yamato», «Brizer» (Японія), «Gerber Technologies» (Америка).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ПрАТ“Володарка”

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>Великий досвід в цій галузі, понад століття займаються пошиттям чоловічого одягу. Високоякісний та впізнаваний продукт. Безперебійна робота підприємства. Співпраця компанії із закордонними замовниками, постачальниками та брендами. Задоволення потреб споживачів на високому рівні.</p>	<p>Відсутність дешевих джерел сировини. Робота підприємства на давальницькій сировині. Нестача вітчизняної сировини. Висока плинність кадрів та низький приплив нових молодих кадрів через невідповідну оплату праці. Слабка маркетингова політика через що не задіяні всі канали збуту продукції.</p>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p>Розширення продуктової лінійки задля задоволення потреб споживачів. Розвиток нових сегментів. Зміцнення позиції на внутрішньому ринку, зайняття своєї ніші.</p>	<p>Підвищення цін на сировину. Підвищення конкуренції в галузі в Україні Зростання інфляції. Нестабільність соціально-економічного середовища.</p>
<p>Збільшення частки експорту до країн Європи. Сприяння збільшенню продажів продукції вітчизняного виробництва. Розвиток та удосконалення маркетингової політики. Впровадження інновацій у виробництво пошиття одягу з тканин актуальних дизайнів, для залучення нових постійних клієнтів.</p>	<p>Підвищення ціни на імпортовану сировину. Збільшення тиску на внутрішній ринок із боку імпортерів (китайських та турецьких виробників). Загострення конкуренції на зовнішньому ринку. Погіршення умов кредитування (удорожчання кредитних ресурсів).</p>

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Отже, в результаті аналізу ми бачимо можливості підприємства “Володарка” над якими їм необхідно працювати задля збереження конкурентоспроможності на ринку та для удосконалення операційного менеджменту компанії, а саме слід звернути увагу на розвиток і удосконалення маркетингової політики, впровадження інновацій у виробництво та пошиття актуальних дизайнів. Це дозволить у свою чергу збільшити продажі продукції вітчизняного виробництва.

Дослідження та вивчення життєвого циклу товару є необхідною складовою діяльності підприємства для ефективного існування та успішного просування товару на ринок, з ціллю отримання максимального прибутку. Життєвий цикл товару, як правило, включає декілька етапів (стадій):

дослідження і розробку товару, впровадження; ріст об'єму продажу; зрілість; спад. Аналіз життєвого циклу товару допомагає маркетологам розробляти стратегії маркетингу на різних етапах життєвого циклу. Вони можуть визначити, коли і які маркетингові зусилля слід застосовувати, щоб максимізувати продажі та прибуток. Вони можуть виявити слабкі сторони продукту та розробити стратегії для поліпшення його конкурентоспроможності. Крім того, вони можуть визначити, коли слід випускати нові версії або модифікації продукту [1].

На рисунку 2.2 наведено життєвий цикл продукції ПРАТ «Володарка», а саме чоловічої жилетки. На виробництві вони з'явилися лише з 2014 р., ми ж проаналізуємо дані за досліджуванний період 2020-2022 рр. Отже, бачимо, що в 2020 році обсяг пошиття жилеток збільшується, згідно даних у табл.2.1 становить 20,7 тис.шт, продукт користується попитом, здійснюється багато замовлень це вже наступив третій етап ЖЦП – зростання.

Етапи розробки та впровадження були в 2014 р. Споживачі, що визнали товар з моменту його появи на ринку, продовжуватимуть купувати його, а інші наслідують їх приклад. На ринку з'являються конкуренти. Ціни залишаються на колишньому рівні або трохи знижуються в міру збільшення попиту. Проте темпи зростання починають знижуватися. Далі в 2021 р. спостерігається етап зрілості, коли на ринку темпи зростання об'ємів продажів починають сповільнюватися, настає стадія відносної зрілості.

Керівники фірми, що працюють на «зрілому» ринку повинні вирішити: чи варто вступати в боротьбу за місце в «великій трійці» і отримувати прибуток від більших об'ємів і низьких витрат виробництва або звернутися до стратегії заняття ніші і отримувати прибуток від високих націнок. Обсяг виробництва в 2021 р. становив 12,1 тис.шт., що на 8,6 тис.шт менше порівняно з попереднім роком. За останній звітній період обсяг виробництва склав 8,1 тис.шт, а це вже на 4 тис.шт менше у порівнянні з 2021 р. Тенденція йде до спаду, тому настає останній етап життєвого циклу – спад продукції. На даному етапі деякі фірми залишають ринок. Ті, що залишилися можуть

скоротити число пропонованих товарів, піти з незначних сегментів ринку і ще більш понизити ціни. Саме це і зробило ПрАТ «Володарка», зменшило обсяг виробництва та відшиває тепер на замовлення для закордонних компаній.

Отже, провівши аналіз ЖЦП ПрАТ «Володарка», можна зробити висновок, що виробництво чоловічих жилетів наразі не є актуальним продуктом для фабрики, попит в середині країни майже відсутній, якщо все ж відшиваються, то для експорту. На даному етапі ми б порекомендували підприємству посилити маркетингову політику аби розширити ринок продажу, можливо виходити на нові ринки, замість чоловічих жилеток відшити жіночі, слідкувати за актуальними моделями, які користуються попитом або ж товар можна продати іншій фірмі.

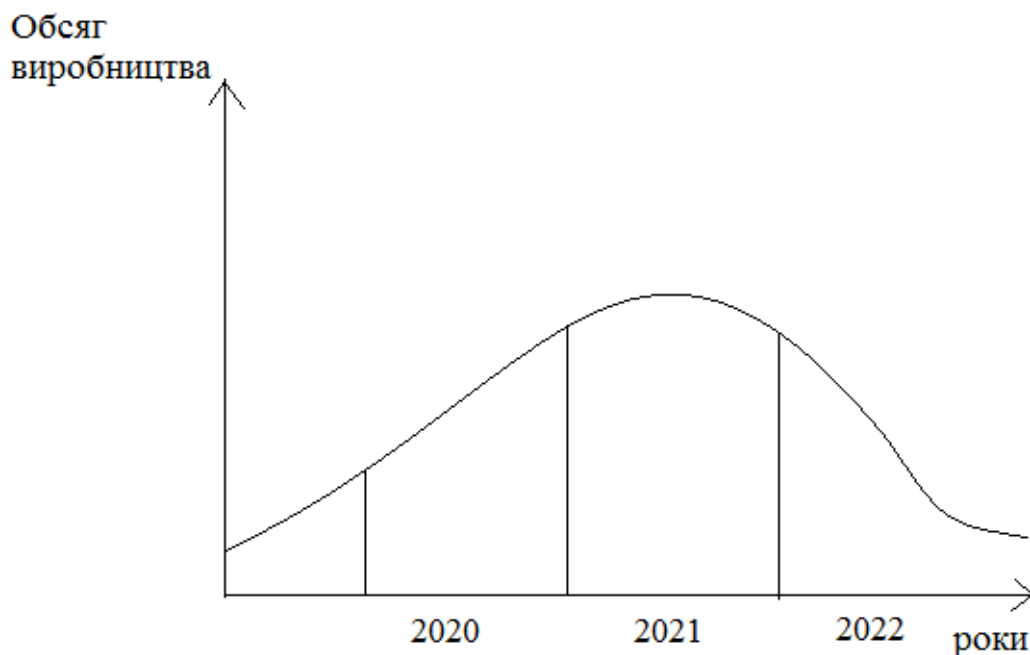


Рисунок 2.3 – Етапи життєвого циклу чоловічих жилетів ПрАТ «Володарка»

Отже, за проведеним аналізом можна зробити висновки, що ПрАТ «Володарка» є одним з лідерів українського ринку в області виробництва і реалізації класичного чоловічого одягу. Це сучасне підприємство, що має в своєму розпорядженні необхідні ресурси для створення і просування власного

виробничого бренду. Основні показники діяльності компанії є задовільними, діяльність є ефективною, але стан організації праці на підприємстві ПрАТ «Володарка» має певні проблеми, а саме не використовує увесь свій потенціал маркетингової політики.

Активний маркетинг компанії збільшить її обсяги виробництва, допоможе збути товар, який сьогодні не актуальний. Також, негативну тенденцію до спаду мають робочі кадри підприємства, чисельність працівників зменшується з кожним роком, тому необхідно виявити причини звільнення, наприклад, проводити анкетування працівників, щоб вони хотіли покращити, що їх не влаштовує в робочому процесі чи оплаті праці. Одною із найгостріших проблем підприємства є устаткування. Сума нарахованого зносу станом на 31.12.2022 року склала 61951,2 тис.грн. Ступінь зносу складає 83,02%. Ступінь використання - 100%. Рекомендацією для ПрАТ «Володарка» буде заміна старого обладнання на високопродуктивне нове, що дасть можливість нарощувати обсяги виробництва та підняти продуктивність праці.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»

3.1. Основні напрямки підвищення ефективності операційного менеджменту

Досягнення високої продуктивності виробництва є головною метою операційного менеджменту. Продуктивність у виробничому процесі показує відношення виробленої продукції до сировини. Високої продуктивності можна досягти за рахунок впровадження новітніх технологій виробництва продукції, наявності необхідної матеріально-технічної бази та фінансових ресурсів, підвищення кваліфікації працюючих, а в сільському господарстві ще сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами. Продуктивність є ефективним управлінським інструментом менеджера, який допомагає йому більш ефективно використовувати сировину у виробничому процесі [7].

Продуктивність є одним з важливих показників, які характеризують виробничу активність. Темпи виробничої активності регулюються в залежності від заданих цілей і планових завдань. Зростання продуктивності надає можливість підвищити темпи виробничої активності за рахунок інтенсивних факторів, тобто на зекономлених ресурсах [17].

Продуктивність виробництва залежить від багатьох факторів, зокрема від робочої сили. На прикладі ПрАТ «Володарка» ми проаналізували, що на підприємстві збільшується плинність кадрів з кожним роком. Це негативно впливає на темпи робочого процесу і загалом на виробництво. Звільнення працівників зазвичай спричинене невідповідною оплатою праці або ж невідповідними умовами праці.

Економічний зміст заробітної плати як невід'ємної складової вартості робочої сили полягає в тому, що роботодавець повинен забезпечувати не тільки своєчасність її виплати, а й надходження усіх соціальних виплат, що

стосуються найму робочої сили. Це не тільки гарантування виплати заробітної плати, а й фінансування витрат на підготовку робочої сили, підвищення її професійно-кваліфікаційного рівня. Наявність гарантованих роботодавцем можливостей повноцінного відтворення робочої сили працівників стимулює їх до високопродуктивної праці. Водночас зростання витрат роботодавця на робочу силу неминуче прискорює впровадження працевзберігаючих технологій, що забезпечить технологічну основу зростання і внутрішньофірмової, і суспільної продуктивності праці [16].

Операційна діяльність виступає центральною ланкою у процесі основної діяльності підприємства, оскільки саме від ефективності виробництва залежить ціна та якість готової продукції (товарів, робіт), а й відповідно перехід до наступного циклу в комплексі операцій зі створення і реалізації готової продукції кінцевим споживачам. Така діяльність представляє собою систему дій робітників з використанням засобів праці, що необхідні для перетворення ресурсів у готову продукцію, що включають у себе виробництво і переробку різних видів сировини, будівництво, надання послуг [29].

Удосконалення системи операційного менеджменту організації слід розглядати у двох взаємопов'язаних аспектах: 1) системи управління підприємством загалом; 2) системи управління безпосередньо на виробництві. Удосконалення системи управління підприємства полягає в оптимізації та налагодженні її елементів: механізму управління, управлінської структури, процесу управління та розвитку управління. Удосконалення системи операційного менеджменту безпосередньо у виробничій діяльності потребує визначення та обґрунтування заходів щодо оптимізації процесу виробництва, виробничої структури, зміни технологічних процесів тощо. Реалізація визначених шляхів має бути покладена в основу стратегії розвитку системи операційного менеджменту організації [31].

Управління виробничим потенціалом лежить в основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства, і ми розглядаємо його як сукупність можливостей та резервів розвитку підприємства під час використання системи

факторів впливу, що перебувають як на підприємстві, так і за його межами. Планування розвитку потенціалу підприємства передбачає охоплення цілої низки таких етапів, як: оцінка структури, динаміки та ефективності використання виробничих ресурсів і можливостей підприємства, його частки або зайнятого положення на ринку; визначення рівня конкурентоспроможності основних видів продукції, самого підприємства і його сукупного капіталу; аналіз наявних виробничих резервів і втрат економічних ресурсів на підприємстві; вибір основної стратегії і тактики розвитку потенціалу підприємства; планування розвитку потенціалу підприємства з урахуванням обраних перспективних цілей і наявних обмежень ресурсів; здійснення запланованих заходів, пов'язаних із забезпеченням економічного зростання та розвитком потенціалу підприємства. Виробничий потенціал підприємства має динамічну форму, змінюється з плином часу залежно від умов, тому управління виробничим потенціалом підприємства не має чітко поставлених тимчасових рамок [12].

Оскільки тривалість окремих операційних циклів визначається не лише місяцями, а й тижнями, годинами, то одним із напрямів підвищення ефективності операційної діяльності може стати провадження інструментарію тайм-менеджменту. Для удосконалення організації операційної діяльності доцільно проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою наступних методів: порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами; порівняння фактичних витрат часу визначеної одиниці персоналу із середніми витратами часу персоналу того ж рівня; хронометраж; методу спрощених спостережень; фотографії робочого дня [9].

Інформаційні ресурси відіграють важливу роль у обґрунтуванні та прийнятті рішень. Вони є одним із чинників, які забезпечують зниження витрат підприємства та підвищення ефективності його операційної діяльності. Тому суб'єкти господарювання все частіше вдаються до розбудови сучасних інформаційних систем, аби стежити за зовнішніми і внутрішніми потоками

інформації, використовувати її для аналізу, прогнозування, ухвалення управлінських рішень. Інформаційна та координаційна підтримка процесу прийняття управлінських рішень є одним з основних завдань контролінгу. Для підприємств торгівлі ключовими є процеси фінансового обліку і планування, товарного обліку, управління складськими операціями і запасами, ланцюгами постачання й взаєминами з постачальниками, транспортом і логістикою, взаємовідносинами з клієнтами, персоналом. Дуже важливим для торговельних компаній є наявність потужного блоку бізнес-аналітики. Також варто зазначити, що й кожен сегмент торгівлі висуває свої вимоги до інформаційних систем.

Розглянемо детальніше кожен з них. 1. Вузловою ланкою в ланцюжках постачань є оптова торгівля і дистрибуція, яка «зв'язує» виробника і споживача продукції. Тільки найбільші компанії в змозі побудувати свою збутову логістику так, щоб не потребувати посередників. Усі завдання оптового посередника вирішують товарнооблікові системи, торговельні модулі ERP-систем. За складську логістику відповідають системи управління складами (WMS - Warehouse Management System), за транспортну – системи управління вантажоперевезеннями (TMS - Transport Management System). Завдання взаємодії із зовнішнім світом вирішують спеціальні системи електронного обміну даними (EDI - Electronic data interchange). Завдання підтримки лояльності клієнтів і маркетингові завдання вирішуються спільно в товарнооблікових системах, відповідних модулях ERP-систем, системах управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM.

2. Виробничий збут. Збутові підрозділи виробничих підприємств, по суті, є першими дистриб'юторами в ланцюжку постачань, а тому вирішують практично всі ті ж завдання, що і оптові та дистриб'юторські компанії. Зі значущих тенденцій розвитку збутової діяльності можна виділити прагнення виробників управляти своїми ланцюгами постачань, знижувати витрати на них і максимізувати власний прибуток. 3. Роздрібна торгівля – це «найвужче» місце в ланцюжках постачань. В роздрібній торгівлі, наприклад, зазвичай

застосовуються три класи інформаційних систем: фронт-офіс (Front-office) – вирішує завдання обслуговування покупців, працює на спеціалізованих робочих місцях, оснащених необхідним обладнанням; управління магазином (In store solution) – вирішує завдання обліку руху товарів і грошей в магазині, управління цінами, запасами, замовленнями, персоналом, маркетинговими акціями і лояльністю покупців. Існують також комплексні системи, що поєднують товарооблікові функції магазину з обслуговуванням покупців (системи front-end); бек-офіс (back-office) – вирішує весь спектр завдань обліку та управління торговельним підприємством.

Можливості аналізу бізнес-даних з різним рівнем глибини дозволяють менеджменту і службі контролінгу стежити за станом справ, виявляти «вузькі місця», визначати ефективність роботи окремих підрозділів і співробітників, виявляти перспективні напрямки бізнесу і приймати оптимальні управлінські рішення [1; 18].

Оскільки собівартість продукції підприємств, незалежно від виду і обсягу їх діяльності, визначає фінансовий результат його функціонування, використання передових методів обліку, аналізу, контролю і прогнозування витрат може сприяти підвищенню ефективності управління і конкурентоспроможності кожного конкретного підприємства. В рамках цієї концепції конкурентного управління витратами, щоб забезпечити низький рівень витрат, підприємству необхідно випереджати конкурентів у ринковій власності [23].

Центральним моментом операційного менеджменту, як вже зазначалося, є задоволення потреб споживача, врахування передусім його думки при створенні й виробництві продукту. Важливим положенням операційного менеджменту є також зосередження уваги на якості процесів, а не самого продукту. Можна запропонувати сім основних завдань, вирішення яких сприятиме вдосконаленню системи операційного менеджменту на сучасних підприємствах України: впровадження інновацій на підприємстві та залучення інвестицій; використання системи «бережливого виробництва»; встановлення

операційних пріоритетів; підвищення конкурентоспроможності підприємства; розробка операційної стратегії; оцінка конкурентного середовища; забезпечення конкурентоздатності продукції [25].

Необхідність постійного покращення якості обумовлена конкурентною боротьбою і на сьогоднішній день стала неодмінною умовою виходу на ринок. Зрозуміло, що неякісний продукт ніхто купувати не буде, а організація, яка його виробляє приречена. Водночас постійне і неухильне поліпшення якості, так щоб кожне наступне звернення до продукту ставало приємніше від попереднього, є запорукою успіху діяльності організації та її процвітання, впевненості на ринку [32].

Загалом стратегічний бізнес-план діяльності підприємства містить заходи, спрямовані як на формування попиту, особливо на нову освоювану продукцію так і на пристосування до змін сформованого попиту. По-перше, стратегія лідерства за витратами. По-друге, стратегія диференціації [30].

Існує 4Vs (Volume, Variety, Variation, Visibility) операційного менеджменту, які окреслюють основні результати компанії та ключові висновки, коли вона виходить на ринок із товаром чи послугою цільової аудиторії. Сучасні системи операційного менеджменту: редизайн бізнес-процесів (BPR); реконфігуровані виробничі системи; шість сигм; бережливе виробництво [35].

3.2 Підвищення ефективності операційного менеджменту ПрАТ «Володарка» за допомогою методу діаграми Ісікави

Діаграма Ісікави є одним з основних інструментів, які використовуються для виміру, оцінки, контролю та удосконалення якості виробничих процесів і разом з діаграмою розсіювання, стратифікацією, контрольним листом, гістограмою, діаграмою Парето і контрольною карткою входить в список «семи інструментів контролю якості».

Сама діаграма являє собою графік, на основі якого стає можливим дослідити та визначити основні причинно-наслідкові зв'язки факторів і наслідків цікавої проблеми або ситуації, а також попередити виникнення небажаних факторів і причин. Як і інші інструменти якості, діаграма Ісікави вважається чудовим засобом візуалізації і організації знань, що спрощують розуміння і діагностику проблем і процесів.

Роботу з діаграми Ісікави можна поділити на кілька основних етапів:

- визначення всіх причин та факторів, які впливають на результат;
- систематизація цих факторів і причин за причинно-наслідковим і смисловим розділами;
- оцінка та пріоритизація факторів і причин всередині розділів;
- аналіз отриманої структури;
- виявлення і відсікання факторів і причин, вплинути на які неможливо;
- опущення малозначних причин і факторів [8].

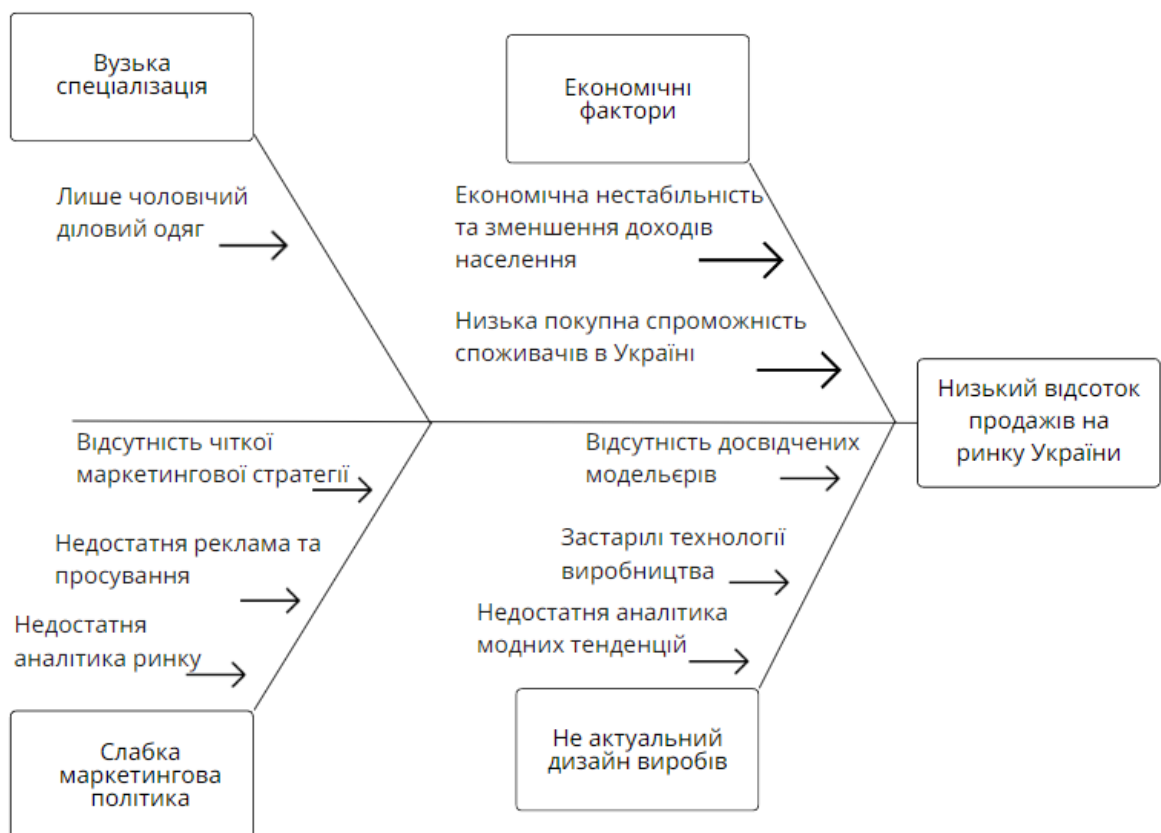


Рисунок 3.1 – Діаграма Ісікава на прикладі ПрАТ «Володарка»

Отже, за допомогою методу Ісікава ми виявили основні причини низьких продажів ПрАТ «Володака» на ринку України та проранжували їх за причинно-наслідковим розділом. До причин першого порядку були віднесені неактуальність дизайну виробів та слабка маркетингова політика, економічні фактори та вузька спеціалізація фабрики. На них безпосередній вплив надають причини другого порядку: недостатня аналітика модних тенденцій, застарілі технології, відсутність досвідчених модельєрів, недостатня аналітика ринку та реклама й просування, також економічна нестабільність та низька покупна спроможність споживачів в Україні і виробництво лише чоловічого одягу.

Як видно з рис. 3.1 найбільший вплив на основну причину несе неактуальність дизайну виробів та слабка маркетингова політика. Наступним кроком є відсіювання причин на які ми не можемо повливати, а саме на економічні фактори, оскільки впливу на економічну нестабільність, політичну ситуацію в країні підприємство об'єктивно вплинути не може. Малозначною причиною є вузька спеціалізація, те, що виробляється виключно чоловічий діловий одяг. На нашу думку, розширення асортименту та моделей виробів допоможе підприємству залучати більшу кількість нових та постійних клієнтів. Також, можливий варіант це пошиття і жіночих костюмів, пальт, піджаків та жилеток, це однозначно приверне більше клієнтів, але концепція фабрики дещо похитнеться, оскільки підприємство себе позиціонує виключно як бренд чоловічого одягу.

Отже, шляхи удосконалення операційного менеджменту на підприємстві можуть виявитися критичними для досягнення успіху та підвищення ефективності виробничих процесів. Дане дослідження визначило головну проблему неефективності операційної діяльності та надало покрокові етапи для її вирішення на ПрАТ «Володарка».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумком проведеного дослідження є розкриття сутності теми удосконалення операційного менеджменту підприємства, аналіз фінансово-господарської структури ПрАТ «Володарка» та виявлення шляхів покращення операційної діяльності досліджуваного підприємства. Таким чином, можна сформулювати наступні висновки:

1. Під операційним менеджментом можна розуміти систематичне керівництво операціями, зосереджене на досягненні високої якості продукції та послуг шляхом постійного удосконалення процесів та залучення всіх співробітників до процесу якості.

2. Удосконалення системи операційного менеджменту безпосередньо у виробничій діяльності потребує визначення та обґрунтування заходів щодо оптимізації процесу виробництва, виробничої структури, зміни технологічних процесів тощо. Реалізація визначених шляхів має бути покладена в основу стратегії розвитку системи операційного менеджменту організації.

3. В роботі проводилися дослідження на матеріалах ПрАТ «Володарка». Приватне акціонерне товариство «Володарка» є одним з лідерів українського ринку в області виробництва і реалізації класичного чоловічого одягу. Це сучасне підприємство, що має в своєму розпорядженні необхідні ресурси для створення і просування власного виробничого бренду. Основні показники діяльності компанії є задовільними, діяльність є ефективною, але стан організації праці на підприємстві ПрАТ «Володарка» має певні проблеми.

4. Запропоновані нами шляхи поліпшення операційного менеджменту наступні: постійне дослідження ринку і аналіз конкурентів. Необхідно проводити детальне дослідження ринку України, включаючи аналіз модних тенденцій, залучення дизайнерів і творчих спеціалістів, організацію фокусних груп або проведення опитування споживачів, щоб отримати

зворотний зв'язок щодо дизайну та стилю виробів, тестування нових дизайнів на обмежених партіях або випуск пілотної колекції для оцінки реакції ринку.

5. Необхідним є аналіз попиту та уподобань споживачів у середині країни, вивчення конкурентів, їхні стратегії маркетингу, успішні продукти та пропозиції. Крім того, потрібно розробити маркетингову стратегію, а саме визначити унікальні продажні пропозиції чоловічого одягу фабрики; розробити цільову аудиторію, що включатиме сегменти ринку з найбільшим потенціалом; визначити ефективні канали комунікації та просування, такі як соціальні медіа, блоги, журнали, спеціалізовані події тощо; створити бюджет для маркетингових заходів та визначити план дій. Особливо для ПрАТ «Володарка» рекомендовано розглянути можливість співпраці зі спеціалістами з маркетингу або консультантами, які допоможуть розробити стратегію просування та впровадити необхідні заходи.

Отже, висвітлені в роботі теоретичні засади та обґрунтовані практичні рекомендації, щодо удосконалення операційного менеджменту на підприємстві в сучасних ринкових умовах, розроблені на їх підставі висновки сприятимуть покращенню виробничої діяльності ПрАТ «Володарка» в умовах конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Ю.П., Маркетингова діяльність в залежності від етапу життєвого циклу товару. Інституційний репозитарій. Харків. 2012. 8 с.
2. Бабяк Н. Інформаційне забезпечення контролінгу операційної діяльності підприємств торгівлі. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. С. 9-15.
3. Батько менеджменту Анрі Файоль та його принципи адміністративного управління. Підприємець. URL: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/father-of-management-henri-faiol/>. (дата звернення 10.05.2023).
4. Вітровий А., Кузь А. Шляхи покращення системи операційного менеджменту на вітчизняних переробних підприємствах. Прикладна економіка - від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. - Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2017. С. 96-98.
5. Волкова М. В., Троян В. І. Операційний менеджмент у системі управління підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 4-12.
6. Гевко І. Операційний (виробничий) менеджмент: конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 128 с.
7. Гриненко В., М. Браташ. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Операційний менеджмент)» для студентів всіх форм навчання напряму підготовки. Харків, 2016. 130 с.
8. Діаграма Ісікави – корисний інструмент в житті і роботі | Elegance and beauty. URL: <https://eab.com.ua/diagrama-%D1%96sikavi-korisnii-instryment-v-jitti-i-roboti> (дата звернення 10.05.2023).
9. Дунда С., Рибачук-Ярова Т., Тюха І. Тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 6-11.
10. Іщейкін Т. Є., Кривчун Р. Ю. Теоретико-методичні засади управління операційною системою підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 2. С. 87–92.

11. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
12. Кобрин Л.Й. Застосування елементів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. № 1 (58). С. 8-15.
13. Коробка С. В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 4-13.
14. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. №. 44. С. 83–86.
15. Лепейко Т.І., Шматько Н.М. Операційний менеджмент: Навчальний посібник.: УПА, 2011. 247 с.
16. Лісогор Л.С. Продуктивність праці в Україні: Проблеми та перспективи підвищення. *Проблеми ринку праці*. 2010. № 1. 8с.
17. Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Аль-Тмейзі А. Ю. Організаційно-економічний механізм управління продуктивністю як фактором росту виробничої активності. *Економіка & держава*. 2019. № 2. С. 4–9.
18. Мазаракі А.А., Лагутін В.Д., Герасименко А.Г. Внутрішня торгівля України : монографія. за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.А. Мазаракі. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 864 с.
19. Маркіна І.А., Помаз О.М. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. За ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. с.224
20. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>.
21. Овчиннікова В. О., Тарасенко А. О. Ключові аспекти виробничого менеджменту. *Інфраструктура ринку*. 2019. №. 33. С. 241–245.

22. Особливості та характеристика операційного менеджменту. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13661/> (дата звернення 10.05.2023).

23. 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. 8с.

24. Плотніченко С.Р., Безверхня Ю.В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 1(30). 3 с.

25. Рабей Н., Горшков М. А. Методи вдосконалення операційного менеджменту на сучасних підприємствах України. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць. Вінниця, 2016. С. 385–387.

26. Сидорченко Т. Ф., Гавриш А. Є. Резерви зростання доходу підприємства від операційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 300–303.

27. Синельник Л. С. SWOT-аналіз як один із можливих інструментів оцінки факторів впливу на платоспроможність підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 10. 3с.

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

29. Топорницька О., Мельник Л. Шляхи покращення операційного менеджменту на підприємстві. *Інноваційні аспекти ресурсовикористання*. 2015. № 1. 2с.

30. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5–9.

31. Химченко О.О., Лихопуд О.І Удосконалення системи операційного менеджменту підприємства: теоретичний аспект. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2018. № 2. С. 10-16.

32. Шапоренко О. І. Операційний менеджмент як механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4. С. 178-185.

33. Bartosz Marcinkowski, Sebastian Naroychuk, Dariush Novak, Vasyl Zalizko. Modern methods of production management. Production and operational management. *Selected aspects*. pp. 137–181. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-059-3/05>

34. How to Improve Your Operations Management. URL: <https://www.indeed.com/hire/c/info/operations-management-definition> (дата звернення 10.05.2023)

35. Ultimate Guide to Operations Management: How to Improve Production. G2. <https://www.g2.com/articles/operations-management> (дата звернення 10.05.2023).