МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Назара КАЧУЛИ

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Володимир ГОБЕЛА

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
Іван ГУЛЬ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____20___р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

КАЧУЛА Н. Система операційного менеджменту підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади організації операційної системи підприємства. У другому розділі здійснено загальну характеристику Жовківського ДЛГП «Галсільліс» та його операційної діяльності. На основі результатів аналізу розроблено рекомендації щодо удосконалення системи операційного менеджменту Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

Ключові слова: операційна система, менеджмент, підприємство, операційна діяльність, загрози.

ANNOTATION

KACHULA N. Enterprise operations management system. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

The qualification work’s first section investigated the theoretical foundations of the enterprise’s operational system. The qualification work’s second section carried out a general description of the «Zhovkva State Forestry Enterprise «Halsillis» and its operational activity. Based on the research results study developed recommendations for the improvement the enterprise operations management system.

Keywords: operating system, management, enterprise, operational activity, threats.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 8

1.1. Сутність та характеристика особливостей системи операційного менеджменту підприємства 8

1.2. Операційна система підприємства як об’єкт теоретичного аналізу 13

1.3. Планування операційної діяльності підприємства 19

Висновки до першого розділу 23

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЖОВКІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» 25

2.1. Загальна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс» 25

2.2. Аналіз господарської діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс» 30

2.3. Аналіз ефективності операційної системи Жовківського ДЛГП «Галсільліс» 35

2.4. Рекомендації щодо підвищення ефективності операційної діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» 39

Висновки до другого розділу 44

ВИСНОВКИ 46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 50

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Операційна система є критично важливою складовою будь-якого підприємства. Головною особливістю операційної системи є необхідність інтеграції людей та обладнання для ефективного управління. Суть будь-якої операційної системи полягає в перетворенні одиниці ресурсів-входів (матеріалів, фінансів) у більш цінні ресурси-виходи (продукцію, послуги). Такі системи є основою будь-якого бізнес-процесу, і гармонійна взаємодія її складових є ключем до успішної діяльності підприємства і його конкурентоздатності на ринку.

Отже, ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якісної організації операційної системи, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Дослідженням окремих аспектів окресленої проблематики займалася низка науковців, зокрема: Василенко В. О., Василенко В. О., Верба, В. А., Гевко І. Б., Іванов М. М., Капінос Г. І., Кіріліна М. А., Коломієць М. І., Косова, Т. Д., Кузьмін О. Є., Пономаренко В. С., Сірік І. П., Теліна В. Ю., Черняк В. І. та інші.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає у формуванні теоретико-практичних засад функціонування системи операційного менеджменту підприємства.

Завдання дослідження. Реалізація мети дослідження передбачала виконання низки завдань дослідження, зокрема:

- дослідити сутність та провести характеристику особливостей системи операційного менеджменту;
- розглянути операційну систему підприємства;
- дослідити особливості планування операційної діяльності підприємства;
- здійснити загальну характеристику Жовківське ДЛГП «Галсільліс»;

- провести аналіз господарської діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс»;
- здійснити аналіз ефективності операційної системи Жовківського ДЛГП «Галсільліс»;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності операційної діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

Об'єктом дослідження є система операційного менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади забезпечення ефективного функціонування системи операційного менеджменту підприємства.

Перелік методів дослідження. Для реалізації мети дослідження використовувався набір загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: теоретичний аналіз, критичний та компаративний аналіз, синтез, індукції та дедукції, статистичні методи, графічний метод, теоретичного узагальнення тощо.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.), кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже запропоновані рекомендації сприятимуть забезпеченню ефективного функціонування системи операційного менеджменту Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (41 найменування на 3 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 53 сторінки, із них основний текст – 44 сторінки, які містять 4 таблиці і 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та характеристика особливостей системи операційного менеджменту підприємства

Основна діяльність підприємства включає процеси виробництва та продажу товарів (послуг), завдяки чому забезпечується основний дохід і виконуються головні цілі бізнесу. Характеристики цієї діяльності залежать перш за все від сфери економіки, в якій функціонує підприємство. Більшість фірм зосереджуються на виробничо-комерційних або торговельних операціях, які додатково підкріплюються інвестиційною та фінансовою діяльністю. Водночас для інвестиційних компаній, фондів та установ головною залишається інвестиційна діяльність, а для банків та інших фінансових інститутів – фінансова діяльність [2].

Операційну діяльність підприємства можна охарактеризувати такими основними рисами, які безпосередньо впливають на формування прибутку.

1. Ключова роль операційної діяльності полягає в тому, що вона є основою всієї господарської діяльності підприємства, його головною ціллю. Велика частина активів і персоналу підприємства спрямована саме на підтримку цієї діяльності. За нормальних умов роботи, прибуток від операційної діяльності становить найбільшу частку у загальному прибутку підприємства [21].

2. Пріоритетність операційної діяльності над іншими видами діяльності підприємства визначає її розвиток як першочерговий. Інші види діяльності повинні підтримувати, а не заважати операційній діяльності. Тому прибуток від інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності не повинен зменшувати прибуток від операційної діяльності [22].

3. Інтенсивність зростання операційної діяльності є ключовим показником для оцінки різних фаз життєвого циклу підприємства. Залежно від здатності генерувати операційний прибуток на кожному етапі життєвого циклу

підприємства формуються не лише цілі та завдання політики управління прибутком, але й загальні напрями стратегії розвитку фірми [30].

4. Господарські операції, які належать до складу операційної діяльності підприємства, відбуваються на регулярній основі. У порівнянні з іншими видами діяльності підприємства, операційні здійснюються найчастіше. Це забезпечує регулярне генерування операційного прибутку за нормальних умов ведення бізнесу [38].

5. Операційна діяльність підприємства здебільшого спрямована на товарний ринок, тоді як фінансові та інвестиційні операції здебільшого здійснюються на фінансовому ринку. Операційна діяльність охоплює різноманітні види і сегменти товарного ринку, визначені особливостями сировини та матеріалів, типовим обладнанням, яке застосовується, і природою готової продукції. Відповідно, умови формування операційного прибутку значною мірою залежать від стану ринкової кон'юнктури в цих видах і сегментах товарного ринку [25].

6. Виконання операційної діяльності пов'язане з капіталом, який вже був інвестований в цю діяльність, тоді як питання нових капіталовкладень стосується інвестиційної та фінансової сфери діяльності підприємства. Капітал, вкладений в операційну діяльність, перетворюється на операційні активи підприємства. Здатність підприємства генерувати операційний прибуток значно залежить від складу цих активів, їх збалансованості, швидкості обігу та інших характеристик. Тому ефективне управління операційними активами є одним з найважливіших чинників успішного формування операційного прибутку підприємства [16].

7. В ході операційної діяльності використовуються значні обсяги живої праці. Тому здатність підприємства генерувати операційний прибуток значною мірою залежить від наявності трудових ресурсів, професійного та кваліфікованого складу працівників. Використання живої праці суттєво впливає на особливості операційних витрат, пов'язаних з мотивацією працівників, наданням належних умов праці і формуванням специфічних податкових

зобов’язань підприємства, що відображається на умовах створення операційного прибутку [10].

Операційній діяльності властиві як загальні, так і специфічні ризики, зокрема операційний ризик. Тому рівень операційного прибутку, що отримує підприємство за різними альтернативними варіантами ведення господарської діяльності, слід порівнювати насамперед з рівнем операційного ризику [18].

Управління операційним прибутком включає широкий спектр дій, які здійснюються на різних етапах обігу грошових коштів, отриманих від реалізації товарів, послуг та робіт, і спрямовані на забезпечення чистого прибутку. Основна мета управління прибутком полягає в оптимізації грошових надходжень і витрат, а також у виявленні та мобілізації резервів. Прибуток (або збиток) від операційної діяльності обчислюється в кілька етапів [27].

На першому етапі визначається чистий дохід від реалізації продукції шляхом коригування доходів на суму непрямих податків та інших відрахувань.

На другому етапі, отриманий результат коригується на собівартість реалізованої продукції, що дозволяє визначити валовий прибуток або збиток від реалізації.

На третьому етапі валовий прибуток коригується (збільшується або зменшується) на суму іншого операційного прибутку (або збитку), що надходить від реалізації інших оборотних активів (окрім фінансових інвестицій), операційної оренди активів, курсових різниць, штрафів, пені та інших подібних доходів. Чистий прибуток потім розподіляється згідно з цілями та завданнями, встановленими підприємством. Механізми та пропорції розподілу прибутку суттєво впливають на зацікавленість учасників у відтворенні процесу та на його ефективність. Таким чином, конкретні форми і методи розподілу прибутку залежать від ряду факторів: форми власності, технічного стану та розвитку підприємства, завдань оновлення асортименту, рівня прибутковості та фінансової стійкості, наявності кваліфікованого менеджменту тощо [28].

Узагальнення і розвиток існуючих підходів до розуміння терміну «управління ефективністю» дозволяє нам виділити такі характерні риси цього поняття [32; 39]:

- з точки зору системного підходу, управління ефективністю є системою спеціальних принципів і методів, застосування яких дозволяє покращувати операційну діяльність підприємства;
- це процес постійного та систематичного підвищення результативності операційної діяльності;
- він є циклічним процесом, який включає стандартні управлінські функції: планування, організація, координація, регулювання та контроль параметрів і результатів операційної діяльності;
- у сучасних умовах цей процес базується на постійному навчанні персоналу в організації;
- це система, яка інтегрована в загальну систему менеджменту, узгоджена з її основними організаційними параметрами, вимагає залучення широкого кола персоналу і може бути побудована на проектному підході;
- це багатоцільовий процес, що охоплює різні функціональні напрями управління, включаючи управління всіма ресурсами, які використовуються в операційній діяльності, та всіма бізнес-процесами операційної діяльності;
- це багаторівневий процес, який здійснюється за трьома контурами управління: стратегічним, поточним, оперативним;
- це процес, який передбачає узгодження економічних інтересів різних зацікавлених сторін, а також формування та розвиток відносин з ними.

Отже, управління ефективністю операційної діяльності можна описати як багатофункціональний, багаторівневий і циклічний процес, спрямований на оптимізацію операційної діяльності та підвищення її результативності. Цей процес базується на спеціалізованій системі методів, організаційному навчанні та розвитку взаємодії зі стейкголдерами [24].

Варто звернути увагу на характеристику управління ефективністю операційної системи з позиції комплексного підходу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика системи управління ефективністю операційної діяльності

Елементи системи	Характеристика елементів
Принципи управління	науковості, динамічності, системності, економічності, синергії, орієнтації на стадію життєвого циклу
Мета управління	підвищення ефективності операційної діяльності з метою зростання вартості підприємства
Задачі управління	➢ підвищення ефективності використання операційного персоналу; ➢ підвищення ефективності використання операційних активів (оборотних і необоротних); ➢ підвищення ефективності бізнес-процесів операційної діяльності; ➢ оптимізація операційних витрат підприємства; ➢ максимізація операційного прибутку при заданому рівні операційного ризику; ➢ оптимізація відносин зі стейкхолдерами операційної діяльності; ➢ максимізація потенціалу операційної діяльності підприємства; ➢ підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позиції; ➢ підвищення якості продукції та послуг
Рівні управління	➢ Стратегічний; ➢ поточний; ➢ оперативний
Об’єкти управління	рівень конкурентоспроможності підприємства, потенціал операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами операційної діяльності; якість продукції; ресурси, бізнес-процеси, результати операційної діяльності
Суб’єкти управління	власники підприємства, директор, комерційний директор, керівник плановоекономічного відділу, керівник відділу персоналу, керівник відділу маркетингу (стратегічний рівень управління); економіст, фахівець з закупівельної діяльності, фахівець комерційного відділу, завідувач складом, завідувачі відділами та секціями (поточний рівень управління); мерчандайзер, адміністратор торгового залу (оперативний рівень)

Джерело: [15; 20].

Управління ефективністю операційної діяльності базується на певних принципах, які розглянемо детальніше.

Науковий підхід: використання науково обґрунтованих методів управління.

Динамічність: постійне врахування змін зовнішнього середовища при прийнятті рішень.

Системний підхід: розуміння цілісності та взаємозв'язку окремих елементів підприємства, а також взаємозалежності рішень щодо операційної діяльності.

Економічність: забезпечення максимальної ефективності від реалізації рішень порівняно з витратами на їх впровадження.

Синергія: врахування можливостей для отримання додаткового ефекту від поєднання різних напрямків операційної діяльності та рішень щодо їх розвитку і вдосконалення.

Орієнтація на стадію життєвого циклу: диференціація цілей та методів управління відповідно до стадії життєвого циклу підприємства (СЖЦ).

1.2. Операційна система підприємства як об’єкт теоретичного аналізу

Питання підвищення ефективності операційної діяльності розглядається як ключове для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Особливо важливою стає ця проблема в умовах економічних криз, коли доводиться стримувати витрати та досягати максимальних результатів в умовах обмежених капіталовкладень. Однією з ключових умов вирішення є покращення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень і їх впровадження. Однак, відсутність єдиного підходу в формуванні системи показників ефективності операційної діяльності підприємства створює проблеми при виборі оптимальних шляхів оптимізації та підвищення продуктивності. Кожна автономна економічна організація, щоб вижити і розвиватися в умовах конкуренції, повинна господарювати ефективно, виготовляти товари та послуги, які мають попит на ринку, покращувати їх

якість, розширювати асортимент, оптимізувати виробничі витрати, підвищувати продуктивність матеріально-сировинних ресурсів та здобувати максимальну вигоду від своєї діяльності.

Окремі науковці [19] висловлюють думку, що ефективність є фактором, який зазвичай високо оцінюється економістами. Поняття ефективності (effectiveness) та економічності (efficiency) майже вважаються синонімами. Обидва терміни вказують на «результативність» використання ресурсів для досягнення мети. Інші вчені [30; 34; 35] пояснюють ефективність як сукупність властивостей та параметрів підприємства, що визначають якість його роботи, ефективність використання ресурсів, раціональність технологій виробництва, використання обладнання та робочого часу, продуктивність праці тощо. Ці характеристики підприємства проявляються в процесі його функціонування протягом певного часового періоду, деякі з них виявляються швидше, інші повільніше [5].

На нашу думку, особливу увагу варто приділити тлумаченню ефективності функціонування соціально-економічних систем, як запропоновано дослідниками [8; 38], які розглядають ефективність з точки зору досягнення цілей підприємства та затрат, необхідних для цього. Ефективність пов'язана з економічністю дій. В процесі господарювання важливим є раціональне використання ресурсів, які є обмеженими. Не менш важливою є ефективність досягнення поставлених цілей у контексті використання ресурсів на це.

На підставі аналізу роз’яснень, які подавали вчені та економісти, можна виділити наступні ключові ознаки ефективності [3; 12]:

- раціональне використання ресурсів (економічність), яке забезпечує максимальний результат;
- нерозривний зв’язок з результативністю, що відображає результати діяльності у конкретних показниках;
- відносна оцінка ефективності в процесі порівняння результатів або поставлених цілей з використаними ресурсами для досягнення результатів у соціально-економічній системі.

Застосувавши ці визначення до операційної діяльності підприємства, можна визначити ефективність як оцінку економічного використання ресурсів підприємства (фондів, часу, енергії, ресурсів праці, інформації) та їх конвертацію у соціально-економічні результати основної (операційної) діяльності або досягнення цільових параметрів у функціонуванні підприємства.

Теоретичний зміст аналізованих дефініцій передбачає ототожнення системи операційної діяльності підприємства з циклічною моделлю (рис. 1.1).

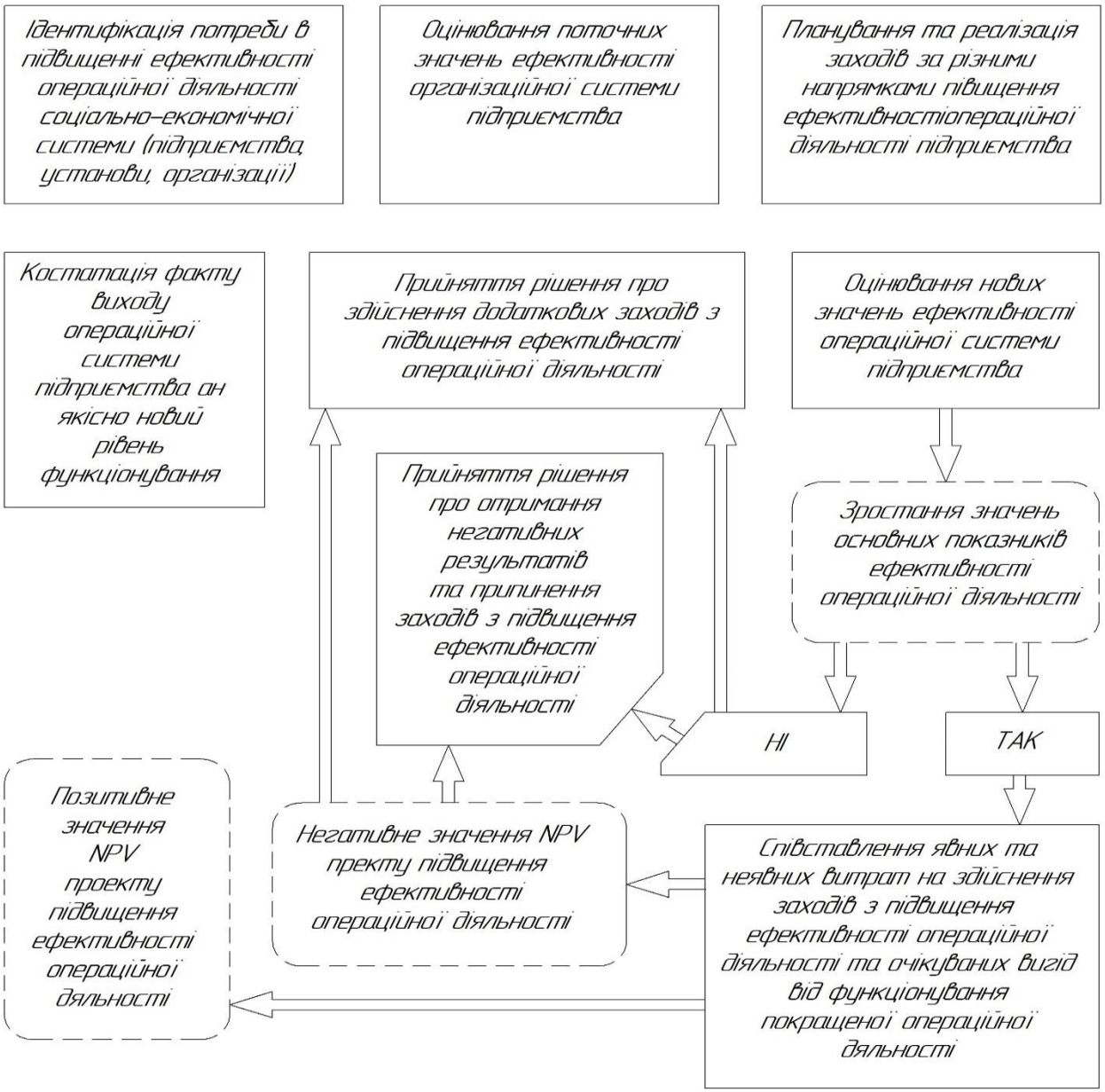


Рис. 1.1. Циклічна модель управління операційною діяльністю підприємства

Джерело:[13; 26].

Тригерною точкою цієї моделі є визначення суб'єктом управління потреби у підвищенні продуктивності операційної системи підприємства. Першим значущим кроком у процесі підвищення продуктивності операційної діяльності є вимірювання показників ефективності, які характеризують поточний стан функціонування операційної системи підприємства (установи, організації). Під час аналізу джерел була виявлена відсутність узгодженого підходу до складання списку показників ефективності операційної діяльності, який повніше відобразив би основні параметри ефективності операційної системи підприємства. Наступним кроком є розробка та реалізація заходів із підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Однією з центральних проблем у процесі пошуку можливих напрямків оптимізації функціонування операційної системи підприємства є складність її структури та компонентного наповнення, яка робить складним процес формалізації та оптимізації основних процесів, не втрачаючи при цьому суттєвих характеристик і взаємозв'язків, що забезпечують нормальний режим функціонування підприємства. Серед ключових способів підвищення продуктивності операційної діяльності підприємства можна виділити три підходи, спрямовані на підвищення згаданої вище ефективності: організаційний, технічний та ресурсний [4; 11].

На позитивне підвищення продуктивності діяльності фірми впливають дві категорії факторів: внутрішні й зовнішні, що було відзначено у дослідженні [31]:

- внутрішні фактори: ключові (обсяг реалізації, витрати на виробництво, склад виробництва й витрат, сума амортизації, вартість продукції та матеріалів, обсяг та якість ресурсів, організація та корпоративна культура, координація);
- зовнішні (соціально-економічні умови, ціни на виробничі ресурси, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, умови транспортування, природні умови тощо).

У зв’язку з цим, внутрішні фактори розподіляються на ключові та додаткові. Основною метою управління продуктивністю є забезпечення

максимального благополуччя власників підприємства як у поточний, так і у перспективний період. Маючи на увазі цю фундаментальну мету, важливо зауважити, що система управління продуктивністю підприємства має вирішувати наступні завдання [36].

Забезпечення максимізації результативності при належному ресурсному потенціалі підприємства та наявній ринковій кон'юнктурі. Цю мету досягають шляхом оптимізації складу ресурсів і їх ефективного використання. Ключовими обмежувачами рівня результативності є максимально можлива вичерпність ресурсного потенціалу та кон'юнктура товарного та фінансового ринків на даний момент.

Забезпечення оптимального співвідношення між рівнем результативності та припустимим рівнем ризику. Ці два показники мають прямо пропорційний зв'язок. Відношення менеджерів до економічних ризиків визначає припустимий рівень останніх та вирішує, чи буде здійснюватися агресивна, помірна (компромісна) чи консервативна стратегія проведення різних видів діяльності або окремих господарських операцій. З урахуванням встановленого рівня ризику, досягнення рівня результативності в процесі управління є найпріоритетнішим завданням [10].

У контексті цього, внутрішні аспекти розділяються на ключові та додаткові. Основною метою керування ефективністю є забезпечення максимального зростання добробуту власників підприємства як у теперішньому, так і у майбутньому періодах. Маючи на увазі цей корінний пріоритет, важливо зауважити, що система управління ефективністю підприємства ставить перед собою наступні завдання [1].

Забезпечення максимального зростання ефективності при належному рівні ресурсів компанії та на теперішній ринковій ситуації. Цю мету досягають через оптимізацію структури ресурсів та їх ефективне використання. Ключовими обмеженнями для рівня ефективності є максимально можлива використаність ресурсів та ситуація на товарному та фінансовому ринках на даний момент.

Забезпечення накопичення достатньої кількості фінансових ресурсів через здійснення прибутку відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства у майбутньому. Оскільки прибуток є головним внутрішнім джерелом фінансування, його обсяг визначає можливість створення фондів, необхідних для подальшого росту організації.

Забезпечення постійного зростання ринкової цінності підприємства з метою забезпечення максимального добробуту його власників в майбутньому. Ця мета спрямована на максимізацію вартості підприємства на ринку. Темпи зростання ринкової цінності визначаються в основному рівнем капіталізації прибутку, отриманого компанією протягом звітного періоду. Кожне підприємство, враховуючи свої стратегічні цілі й завдання, самостійно встановлює критерії для оптимізації розподілу прибутку між капіталізацією та споживанням [6].

Забезпечення результативності програм участі персоналу у прибутках становить важливий аспект організаційного управління. Такі програми спрямовані на збалансування інтересів як власників підприємства, так і її працівників, а також на ефективне заохочення трудового внеску працівників у створення прибутку, при цьому забезпечуючи адекватний рівень соціального захисту, який, за сучасних умов, не повністю покривається державою. Ці основні завдання управління результативністю взаємопов'язані та можуть вимагати оптимізації окремими методами. Аналіз мети, завдань управління результативністю та конкретних етапів процесу варто базувати на процесному підході до управління. До того ж, деякі дослідники [23; 40] пропонують розглядати управління результативністю як систему, яка складається з різних підсистем чи напрямів, враховуючи функціональні аспекти діяльності підприємства.

У контексті системного підходу до управління підприємницькою діяльністю, критерієм ефективності є здатність господарської системи відповідати вимогам зовнішніх чинників і пристосовуватися до них. Таким

чином, управління відіграє вирішальну роль як критичний елемент і рушійна сила на рівні підприємства.

Ефективність управління діяльністю підприємства повинно розглядатися як комплексна система, що включає в себе різні складові, та може досягти успіху лише за умови гармонійних дій її компонентів, правильного підбору управлінських методів, мотиваційних програм, механізмів управління ефективністю діяльності підприємства, дослідження якого є наступним етапом цієї дослідницької роботи [17].

З метою посилення результативності та стратегічного розвитку підприємства необхідно розробляти стратегію управління, спрямовану на вдосконалення механізму формування та керування ефективністю його діяльності. Управління результативністю підприємства має бути проведене згідно з розробленою політикою, причому належне увагу треба звернути на визначення пріоритетного напрямку використання результативності підприємства – оптимізації витрат, що сприятиме його подальшому розвитку, покращенню та підвищенню конкурентоспроможності.

1.3. Планування операційної діяльності підприємства

Аби ефективно керувати процесами виробництва, необхідно чітко визначити об'єкт управління – тобто ту сферу, на яку спрямовані управлінські заходи, виявити різноманітні форми та типи впливів, що використовуються, а також встановити взаємозв'язки між складовими частинами системи управління. Лише в цьому випадку можна говорити про завдання та проблеми в оперативному менеджменті і шляхи їх вирішення [33].

В залежності від типу підприємництва використовуються різноманітні ресурси, де основним у початковій фазі є капітал. Основу виробничого підприємництва складає виробництво різних видів (матеріальних, інтелектуальних, творчих), в рамках якого підприємець, використовуючи власні або здобуті ресурси, робочу силу й інструменти, організовує процес

виготовлення продукції, надання послуг, наділення інформацією та духовними цінностями для майбутньої реалізації.

Дотримання принципів балансу та відповідності у відтворювальному процесі є однією з ключових умов для поліпшення методичного й організаційного забезпечення планування операційної діяльності. Це передбачає розвиток широкого набору інструментів планування, результати яких мають враховувати потреби та очікування різних учасників процесу. Етап споживання являє собою завершення конкретної послідовності відтворювального процесу і початок нового циклу, відображаючи динаміку функціонування та розвитку продуктивних сил підприємства.

У загальному, планування – це процес, що перетворює стратегію підприємства, що відображає стратегічні цілі та орієнтири зацікавлених сторін, у конкретні дії. Планування включає [14]:

- ідентифікацію перспектив зовнішнього середовища підприємства; формулювання цілей та реалістичних стратегій на певний період часу;
- визначення первинних поточних завдань, засобів досягнення цих цілей, термінів і послідовності їх виконання.

Методи планування операційної діяльності виступають як важлива складова частина методологічних засад та методичного забезпечення планування, що охоплює набір прийомів та стратегій для розробки планів та обґрунтування їх параметрів. В процесі планування рекомендовано комбінувати різні методи планування взаємодіючи та доповнюючи один одного. Вибір оптимального співвідношення між методами залежить від тривалості планових періодів, мети та завдань, що постають перед підприємством, а також від досвіду та кваліфікації персоналу. Крім цього, вибір планувальних методів для вирішення конкретних завдань в значній мірі залежить від організаційних моделей виробництва, форм спеціалізації виробничих відділів за окремими операціями або видами робіт; суб'єктного – для виробництва конкретного виду продукції або його складових; та комбінованого – за принципом об'єктно-технологічної спеціалізації.

Головними факторами розвитку методології планування в умовах використання виробничих структур є:

- забезпечення гнучкості та адаптивності структури до інновацій і впровадження нової продукції;
- оптимізація кількості та розміру виробничих підрозділів;
- забезпечення раціонального співвідношення між основними, допоміжними та обслуговуючими відділами;
- відповідність структури принципу пропорційності за виробничою потужністю, прогресивністю технологічних процесів;
- відповідність структури принципу прямоточності технологічних процесів;
- відповідність рівня якості процесів в структурі рівню якості «вихідного продукту».

Узгоджене планування операційної діяльності є постійним процесом в пошуку нових стратегій співпраці, визначення можливостей оточуючого середовища та потреб у різних ресурсах, аналізу переваг та недоліків підприємства, передбачення нових умов або факторів, розроблення методів контролю за всіма процесами підприємства та стимулювання працездатності працівників та інше. Це спричиняє необхідність посилення уваги до навчання (розширення доступу до ключових компетентностей, що визначають конкурентні переваги даного суб'єкта господарювання) та адаптації підприємства. Дослідники зазначають, що жодна проблема не є остаточно вирішеною, оскільки вирішення однієї проблеми може створити нові, інколи складніші. Цей факт не лише ускладнює процес розроблення планів, але також ускладнює сам процес становлення цілей.

Удосконалення методології та методичного забезпечення планового процесу в умовах, коли важливо враховувати ступінь невизначеності, виявляється продуктивним застосуванням концепцій. В першому випадку рекомендується зосередитися на впливі невизначеності при створенні системи планування. Для детермінованих систем (які діють у умовах високої

передбачуваності майбутнього) важливо фокусувати планувальний процес на рівні структурних підрозділів, тоді як для ймовірнісних систем рекомендується застосовувати складніший підхід, спрямований на інтеграцію та спільне використання різноманітних методів та підходів.

Після аналізу різних ідеологічних підходів, вписаних у рамки даної концепції, можна прийти до висновку, що прихильники інактивного підходу утримуються в стійкому становищі в потоці змін; реактивісти ставляться до нього з опором; преактивісти використовують виникаючі можливості під час змін; адептів інтерактивного підходу орієнтуються на контроль над процесами трансформацій. У розв'язанні проблем прихильники інтерактивного підходу спираються більше на експеримент, ніж на історичний досвід. Але при виявленні проблем, які потребують вирішення, інтерактивісти, так само як і реактивісти, надають перевагу історичному досвіду, а не експерименту. Інтерактивне планування акцентується на підвищенні результативності з часом, а не на тому, наскільки оптимальним є той вибір, що робиться в конкретному моменті в певних умовах. Отже, головною метою інтерактивного планування є максимізація можливостей для навчання, адаптації та розвитку.

Реалізація інтерактивного підходу до планування ґрунтується на трьох основних принципах: принцип участі, принцип безперервності та принцип холізму. Цей підхід відзначається використанням критичного раціоналізму як філософської бази. Преактивне планування, засноване на екзістенціоналізмі; інактивне планування, що має на підґрунті прагматизм; реактивне планування, яке ґрунтується на раціоналізмі.

Види планування включають основне виробництво, основне та допоміжне виробництво, роботи з обслуговування виробництва та допоміжне виробництво. Реалізація принципу участі включає наголос на процесі планування як на важливішому аспекті, ніж готовий план. У контексті інтерактивного планування, плани не розробляються відокремленими відділами для подальшого затвердження, але керівникам слід безпосередньо брати участь у плануванні.

Однією з ключових вимог для посилення системи планування на підприємстві є наявність і правильне оснащення необхідними інструментами для планування, що відповідають конкретним завданням та умовам роботи підприємства. Важливо, щоб персонал мав необхідні навички для ефективного використання цих інструментів у вирішенні практичних завдань, що виникають на різних стадіях планування, обґрунтуванні показників планів, реалізації планів і ефективному контролі за їх виконанням.

Висновки до першого розділу

Здійснено теоретичний аналіз з метою встановлення сутності та характеристики особливостей системи операційного менеджменту підприємства. В результаті чого встановлено, що основна діяльність підприємства передбачає процеси виробництва та продажу товарів (послуг), завдяки чому забезпечується основний дохід і виконуються головні цілі бізнесу, відповідно характеристики цієї діяльності залежать перш за все від сфери економіки, в якій функціонує підприємство.

Завдяки використанню комплексного підходу характеристику управління ефективністю операційної системи підприємства, яка передбачала визначення основних принципів управління, мети управління, задач управління, рівнів, об’єктів та суб’єктів управління. В результаті проведено ретельну характеристику основних принципів управління ефективністю операційної діяльності, а саме: науковий підхід, динамічність, системний підхід, економічність, синергія, орієнтація на стадію життєвого циклу підприємства. Така характеристика дає змогу сформувати теоретичні засади операційного менеджменту на підприємстві.

Визначено перелік факторів впливу на продуктивність діяльності підприємства та здійснено їх структуризацію на: внутрішні – ключові (обсяг реалізації, витрати на виробництво, склад виробництва й витрат, сума амортизації, вартість продукції та матеріалів, обсяг та якість ресурсів,

організація та корпоративна культура, координація); зовнішні – соціально-економічні умови, ціни на виробничі ресурси, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, умови транспортування, природні умови.

В результаті проведеного аналізу обґрунтовано доцільність розробки стратегію управління, спрямовану на вдосконалення механізму формування та керування ефективністю його діяльності, що сприятиме підвищенню результативності стратегічного розвитку підприємства. Відповідно, процес планування повинен передбачати: ідентифікацію перспектив зовнішнього середовища підприємства; формулювання цілей та реалістичних стратегій на певний період часу; визначення первинних поточних завдань, засобів досягнення цих цілей, термінів і послідовності їх виконання.

РОЗДІЛ 2
ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЖОВКІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»

2.1. Загальна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс»

Діяльність підприємства Жовківське дочірнє лісогосподарське підприємство «Галсільліс», започаткована у 2001 році з метою управління лісовими ресурсами у природних угіддях колишніх колективних селянських господарствах (так звані колгоспи) Жовківського району. Територія лісів підприємства розташована в центральних теренах Львівської області, лісові масиви Жовківського ДЛГП «Галсільліс» унікальні за своїм географічним розташуванням та районуванням. Вони складаються переважно з дрібних ділянок, які не перевищують 5,5 гектарів – 188 спеціалізованих зон, розкиданих переважно серед сільськогосподарських полів та населених пунктів. Згідно з класифікацією, ліси розподіляються наступним чином:

- природоохоронні;
- наукові та історико-культурні зони займають 34,6% території (2153,0 га);
- рекреаційні та оздоровчі зони – 0,2% (11,3 га);
- захисні – 32,4% (2017,3 га);
- експлуатаційні – 32,8% (2040,3 га).

У лісовому фонді підприємства переважають молоді насадження – 21,5%, середнього віку – 70,3%, зрілі – 6,6%, та перестиглі – 1,6%.

З урахуванням різноманітності порід: хвойні дерева становлять 77,1%, твердолистяні – 13,3%, а м'яколистяні – 9,6% в лісних насадженнях.

З організаційно-господарського погляду територія Жовківського ДЛГП «Галсільліс» поділяється на два окремі лісництва:

• Жовківське – площа 3023,5 гектарів

• Рава-Руське – площа 3198,9 гектарів.

У межах підприємства функціонує лише один розсадник площею 0,3 гектара. У середньому, за останні два роки, кількість садженців вирощених у розсаднику складає 400 000 шт. Існуючий на підприємстві розсадник повністю задовольняє потребу у садивному матеріалі як для відновлювальних робіт у лісах, так і для збагачення лісових ресурсів. Саджанці, вирощені у лісових насадженнях, використовується для введення нових основних порід у культури, озеленення населених пунктів, а також постачаються іншим організаціям та громадянам.

Територія лісгосподарства відзначається високим рівнем пожежної небезпеки, що пояснюється значним вмістом соснових насаджень середнього віку та частими відвідуваннями лісу місцевим населенням. Захист від пожеж проводиться співробітниками лісової охорони.

Усі вилучені лісові продукти продаються на внутрішньому ринку або використовуються для задоволення потреб місцевого населення.

Основними видами продукції, які виробляє Жовківського ДЛГП «Галсільліс», є:

- пиловник круглий;
- пиломатеріали обрізні та необрізні;
- чорнові меблеві заготовки;
- елементи для дахів та перекриття, столярні вироби та меблі (включаючи дверні фасади, дверні коробки, бджільні вулики, рамки, піддони та інше).

Протягом останнього десятиліття Жовківське ДЛГП «Галсільліс» впроваджує стратегію реформування лісового господарства на основі програми FLEG. Під час реалізації цієї програми (2019-2024 роки), експерти виявили значні недоліки в діючій моделі управління лісовим господарством в Україні. Поєднання управління господарською діяльністю (включаючи торгівлю деревиною) з функціями законодавства та контролю призвело до заміщення

довгострокових національних інтересів короткостроковими інтересами окремих відомств, підприємств та впливових груп.

Основними наслідками такої ситуації є [7]:

• значний ризик корупції у лісовому законодавстві, який спричинив високий рівень корумпованості у лісовому галузі;

• погіршення структури, якості та стану лісів у країні;

• різке зростання експорту необробленої деревини в умовах зменшення виробництва у лісопромисловому секторі України;

• недотримання державних програм та концепцій;

• розходження у фінансовому забезпеченні лісових підприємств, що виникає через їх відставання від державних лісових компаній Європейських країн і посилюється, зазначене відставання стосується як економічних показників, так і технічних, технологічних та кадрових ресурсів;

• високий рівень соціального незадоволення становищем у лісовому секторі та збільшення кількості конфліктів, пов'язаних із використанням лісових ресурсів та управлінням лісовим господарством.

Модель управління лісовим господарством в Україні не ефективно використовує потенціал лісів та лісових земель і чимось не відповідає законодавчій базі і практиці управління лісовим господарством в європейських країнах. Для вирішення цієї проблеми потрібні радикальні реформи. Події 2014 року сприяли структурним і кадровим змінам у правлінні, а також перегляду пріоритетів для майбутнього розвитку країни, включаючи в боротьбу з корупцією й впровадження реформ, спрямованих на наближення України до ЄС. У таких обставинах реформа державного управління лісами та лісовим господарством стає не просто можливою, але й необхідною. Переломним етапом для лісівництва та лісового сектору країни стала повномасштабна війна росії, яка розпочалась у 2022 році.

У межах своєї діяльності підприємство проводить рубки головного користування, які означають вирубування зрілих деревних насаджень для збирання деревини.

Перед проведенням рубок віддається перевага вирубці дерев, які є пошкодженими, у відмираючому стані, недостатньо стиглими або вимагають негайної рубки через їхній поточний стан, а також насадженням, які вийшли з підсочки. В залежності від типу лісу, категорії захисту, умов росту природних лісових культур, біологічних особливостей деревних видів, структури лісу, складу і вікової структури дерев'яних масивів, наявності і стану підліску цінних порід, нахилу схилів, стійкості ґрунтів проти ерозії та інших факторів, виконують вибіркові, поступові та повні рубки [7].

Вибіркові (добровільно-вибіркові) рубки – це операції вирубки, під час яких регулярно видаляється певна частина дерев старшого і дозрілого віку (при цьому частина ділянки залишається вкритою лісовою рослинністю).

Поступові (рівномірно-поступові, групово-поступові, смугово-поступові) рубки – це операції вирубки, під час яких передбачається етапна вирубка деревостану за декількома обкатками.

Суцільні рубки є операціями, під час яких весь деревний склад видаляється повністю, за винятком насінників, життєздатного підросту і молодняку, цінних та рідкісних видів дерев та кущів, які мають бути збережені на відповідних площах.

Під час виконання рубок для формування і оздоровлення лісів застосовуються такі види рубок: доглядові, санітарні, лісовідновні, пов'язані з реконструкцією та ландшафтні.

Рубки догляду можуть бути різноманітні: від освітлення до прочищення, прорідження та прохідних рубок.

Рубки освітлення спрямовані на створення деревостану із бажаною композицією та густотою, забезпечуючи головні породи дерев у відповідності до конкретних умов та мети формування лісової масиву.

Рубки прочищення регулюють структуру та однаковий розподіл головних порід дерев на площі, сприяють оптимальній формі майбутнього деревостану та контролюють кількість окремих порід.

Рубрики прорідження сприяють створенню умов для розвитку якісного стовбура та крони у найкращих дерев (з увагою до якості та структури деревостану, формування другого ярусу у складних лісових масивах).

Прохідні рубки заплановані для збільшення росту найкращих дерев, підвищення товарності деревостану та скорочення часу для вирощування технічно зрілої деревини, поліпшення складу, структури та збільшення стійкості деревостану.

Санітарні рубки спрямовані на оздоровлення та зміцнення біологічної стійкості лісів, запобігання їх захворюванням і пошкодженням. Ці рубки можна класифікувати на вибіркові та суцільні.

Під час вибіркових санітарних рубок видаляються сухі, відмираючі та дуже ослаблені дерева через ураження шкідниками, хворобами, стихійні лиха, людський чинник та інші негативні впливи, за умови, що їхнє вирубування не призведе до зниження заповненості (всі рівні) нижче 0,5 в дорослих, стиглих і післядіброві деревостанах і нижче 0,4 в інших деревостанах.

У разі проведення суцільних санітарних рубок вирубуються всі дерева на лісосіці одночасно або його частини на площі 0,1 гектара і більше через ураження шкідниками, хворобами, стихійні лиха та антропогенні чинники, що призводять до непоправної втрати біологічної стійкості цими посадками.

Лісовідновні рубки – це складні вирубки, які об'єднують елементи рубок головного користування та догляду для збереження та відновлення важливих характеристик лісів, включаючи захисні, водоохоронні та інші корисні властивості, підтримку біорізноманіття, та формування складних породних, ярусних і вікових структур деревостанів.

Проведення лісовідновних рубок стає необхідним у випадках, коли виконання вибіркових санітарних рубок може призвести до зниження заповнення деревостанів нижче припустимого рівня. Під час таких рубок використовуються методи вирубки лісосік та технології, що гарантують створення сприятливих умов для відновлення лісу.

Рубки переформування є комплексними вирубками, спрямованими на поступове перетворення однорічних чистих насаджень на багаторічні змішані лісові масиви різного віку. Ці рубки виконуються в усіх категоріях лісів та вікових деревостанів і поєднують у собі одночасне вирубування окремих дерев або їх груп, сприяючи природному відновленню лісу при безперервному існуванні екосистеми.

Реконструктивні рубки, спрямовані на заміну недорогоцінних молодняків та вторинних деревостанів цільовими видами, є поєднанням заходів, які включають у себе штучне відновлення лісів.

Ландшафтні рубки проводяться з метою створення лісопаркових ландшафтів, а також для підвищення їхньої естетичної та оздоровчої цінності, забезпечення стійкості в рекреаційних лісах, лісах з історико-культурним значенням, а також у рекреаційних зонах національних та регіональних парків.

Ландшафтні рубки можуть включати наступні типи:

• рубки догляду за ландшафтом;

• рубки для регулювання взаємозв'язків між різними типами ландшафтів;

• пейзажні рубки;

• рубки для планування території.

Ландшафтні рубки догляду спрямовані на покращення візуальних, декоративних, санітарно-оздоровчих аспектів лісів та посилення їхніх можливостей для відпочинку. Вони спрямовані на формування складу порід та структури лісу, а також поліпшення просторового розташування дерев.

2.2. Аналіз господарської діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс»

Проведення аналізу ключових показників діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» дозволить виділити ті показники, які потребують удосконалення для ефективного функціонування операційної системи підприємства. Такі аналітичні дослідження допоможуть ідентифікувати сфери, де показники не задовільні, що може стати потенційною загрозою для Жовківського ДЛГП

«Галсільліс». Уникнення або усунення цих потенційних загроз можуть послужити основою для стратегії покращення роботи операційної системи підприємства.

Ключову роль у вивченні ефективності операційної діяльності підприємства відіграють ряд показників, які відображають стан та рух основних засобів підприємства. Особливу увагу слід звернути на показники зносу, оновлення та вибуття основних фондів, оскільки вони визначають потенційну ефективність операційної системи підприємства. Крім того, для оцінки операційної системи важливі такі показники, як фондовіддача, фондоозброєність і фондоємність. Згідно з наведеними аргументами, розпочнемо аналіз, розрахунок та вивчення структури основних фондів.

Почнемо аналіз зі стану технічного обладнання основних активів, що є ключовим чинником для оцінки ефективності операційної діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Тому для оцінки умов технічного обладнання основних виробничих активів підприємства буде важливо провести аналіз відповідних показників.

На початковому етапі проведемо розрахунок коефіцієнту оновлення основних фондів (**$К_{он}$**) використавши формулу:

$$К_{он} = \frac{ОФ_{в}}{ОФ_{кр}} \tag{2.1}$$

де: $ОФ_{в}$ – вартість основних фондів підприємства, які було введено протягом року;

$ОФ_{кр}$ – вартість основних фондів підприємства, які було виведено на кінець року.

Здійснимо також розрахунок коефіцієнту вибуття основних фондів підприємства ($К_{виб}$) за допомогою формули []:

$$К_{виб} = \frac{ОФ_{виб}}{ОФ_{пр}} \tag{2.2}$$

де: $ОФ_{виб}$ – вартість основних фондів підприємства, які було виведено на кінець року;

$ОФ_{пр}$ – вартість основних фондів підприємства на початок звітного року.

Перейдемо до розрахунку коефіцієнту зносу основних засобів підприємства ($К_{зн}$), розрахунки проведемо використавши формулу:

$$К_{зн} = \frac{\sum A}{ОФ} \quad (2.3)$$

де: ∑А – загальна сума накопиченої амортизації;

ОФ – вартість (первісна) основних фондів підприємства.

Завершальним етапом проведення розрахунків цієї підгрупи показників стане розрахунок коефіцієнту придатності основних фондів, оберненого показника до показника коефіцієнту зносу основних фондів підприємства. Основні результати розрахунків представимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика руху основних фондів 2019-2023 рр.

Показники (тис. грн)	2019	2020	2021	2022	2023
Основні засоби, тис. грн.	5187,7	5215,0	6208,1	8203,0	7556,1
Первісна вартість ОВФ	12917,4	11598,4	11757,8	12841,9	13859,2
Сума накопиченої амортизації на кінець року	7967,4	6410,7	6542,8	6633,8	7252,8
Вартість основних засобів введених протягом року	582	540,8	1675,3	2518,1	1876,2
Вартість основних засобів виведених протягом року	284,9	0	18,1	373,7	496,6
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,6168	0,5527	0,5565	0,5166	0,5233
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,383	0,447	0,444	0,483	0,4767
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,1122	0,1037	0,2699	0,3070	0,248
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,0576	0,0000	0,0035	0,0602	0,067

Джерело: складено автором на основі [7].

Після аналізування наведених даних та таблиці можна припустити, що у період між 2019 та 2023 роками підприємство збільшило кількість основних

фондів, введених в експлуатацію, порівняно зі значенням виведених з експлуатації. Це свідчить про позитивну динаміку зростання коефіцієнта оновлення основних фондів у порівнянні з коефіцієнтом їх виведення. Також можна відзначити прискорення темпів оновлення основних фондів у порівнянні з темпами їх виведення з експлуатації на даному підприємстві. Ці зміни можуть бути обумовлені зростанням вартості використовуваних основних фондів. У той же час важливо відзначити, що загальний рівень зносу основних фондів та рівень їх оновлення залишають бажати кращого. Високий рівень зносу основних фондів підприємства може впливати на зниження ефективності логістичних операцій і в цілому на діяльність логістичної системи підприємства.

Вагомим аспектом досліджень є оцінка ефективності використання основних виробничих активів, їхнього стану та належного рівня забезпечення. Проведення такого аналізу здійснюється за допомогою специфічного набору показників, включаючи:

- фондовіддача – що обчислюється як співвідношення між значенням виробленої продукції та/або наданих послуг до вартості основних виробничих активів (середньорічних);
- фондомісткість – цей показник розраховується як відношення між вартістю активів підприємства до обсягу загального випуску продукції та/або наданих послуг, включаючи транспортно-логістичні;
- фондоозброєність – це показник, який визначається через співвідношення середньорічної вартості активів підприємства до середньостатистичної чисельності працівників, задіяних у виробничому процесі;
- рентабельність основних виробничих активів – цей показник визначається як відношення між прибутком та загальною вартістю активів підприємства протягом досліджуваного періоду.

Основні результати розрахунків зазначених показників представимо у таблиці 2. 2.

Таблиця 2.2.

Показники використання основних фондів Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Показники (тис. грн)	2019	2020	2021	2022	2023
Середньорічна вартість ОВФ	5187,7	5215,0	6208,1	8203,0	7556,1
Реалізовано продукції	17068	15098	21406	17676	18325
Чисельність ПВП	37	38	37	33	36
Фондовіддача	3,29	2,89	3,45	2,15	2,43
Фондомісткість	0,3	0,345	0,29	0,46	0,41
Фондоозброєність	140	137	168	249	210
Рентабельність ОВФ	0,18	0,31	0,44	0,31	0,32

Джерело: складено автором на основі [7].

Проведені обчислення вибраних показників виявили досить непостійну динаміку фондовіддачі та фондомісткості Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Максимальні значення цих показників спостерігаються у 2019 та 2022 роках відповідно. Показник фондовіддачі відчуває значне скорочення у 2020 році, що було обумовлено впливом пандемії коронавірусу та зменшенням обсягів реалізації продукції. Пізніше цей показник зростає, але вже у 2022 році знову різко зменшується. Причиною цього є ще раз скорочення обсягів реалізації продукції, спричинене повномасштабним вторгненням росії в Україну.

Продовжимо аналіз, провівши аналіз показників оборотності оборотних коштів підприємства, результати розрахунків представимо у таблиці 2.3.

Внаслідок здійсненого аналізу можна стверджувати, що у середньому на підприємстві частка оборотних коштів складає 58,15% від загального майна підприємства. Щодо динаміки оборотних коштів, слід відзначити поступове зростання протягом періоду з 2020 по 2022 рік та відносне зниження у 2023 році. Аналізуючи динаміку дебіторської заборгованості протягом цього ж періоду, можна зробити висновок, що оборотні засоби та матеріальні активи підприємства залежать від розміру дебіторської заборгованості і знаходяться у зворотній залежності від неї.

Таблиця 2.3.

Аналіз оборотних активів Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Показники (тис. грн)	2020	2021	2022	2023
Всього майна	14194,2	15572,3	22433,4	21546
Оборотні засоби	8574	8947,9	13815,9	11456
у % до майна	60,4	57,5	61,6	53,1
Матеріальні оборотні кошти	3639	5184	9672	7223
у % до оборотних коштів	42	58	70	63
Грошові засоби і короткострокові фінансові вкладення	253	167	217	198
у % до оборотних коштів	2,96	1,87	1,58	1,72
Дебіторська заборгованість	4 681	3 596	3 675	3900
у % до оборотних коштів	54,6	40,2	26,6	34
Інші оборотні активи	0,00	0,00	162,90	135
у % до оборотних коштів	0,00	0,00	1,18	1,1

Джерело: складено автором на основі [7].

Важливо відзначити, що середній обсяг дебіторської заборгованості Жовківського ДЛГП «Галсільліс» склав у середньому 38,9% від загального обсягу оборотних коштів. Така величина дебіторської заборгованості є значною для підприємства, зважаючи на те, що її розмір «гальмує» обігові кошти підприємства та негативно впливає на ефективність фінансових потоків та операційної діяльності підприємства.

2.3. Аналіз ефективності операційної системи Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Операційна діяльність є основною сферою діяльності підприємства, що займається виробництвом та збутом продукції (робіт, послуг), що забезпечує основну частку прибутку та є ключовим джерелом формування споживчої цінності підприємства. Таким чином, управління ефективністю операційної діяльності вважається пріоритетним напрямком для менеджменту

підприємства. Основними завданнями аналізу ефективності діяльності підприємства є:

- визначення впливу як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів на ефективність підприємства;

- дослідження структури та динаміки прибутку;

- оцінка абсолютних і відносних показників отримання прибутку з різних видів діяльності;

- оцінка ефективності розподілу чистого прибутку підприємства;

- виявлення потенціалу для збільшення суми прибутку та рентабельності;

- оцінка використання можливостей для підвищення прибутку та рентабельності підприємства;

- розробка стратегій для використання виявлених можливостей.

Важливим способом дослідження операційної діяльності підприємства є SWOT-аналіз, результати якого представимо на рисунку. 2.1.



Рис. 2.1. SWOT-аналіз Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором на основі [7].

Враховуючи вплив зовнішніх факторів та внутрішній потенціал, лісогосподарське підприємство Жовківське «Галсільліс» може розробити стратегію розвитку операційної системи, яка дозволить йому ефективно функціонувати на конкурентному ринку серед безлічі інших лісогосподарських підприємств.

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності можуть включати:

- розширення спектру послуг через інтернет-рекламу та медіапланування;
- впровадження системи знижок на нові послуги;
- проведення рекламних кампаній для підвищення упізнаваності підприємства серед конкурентів;
- розширення бази клієнтів.

Сучасні комп'ютерні технології та можливості Інтернету дають можливість сучасним лісогосподарським підприємствам належним чином та відкрито спілкуватися з клієнтами. Цей факт зумовлює перенесення багатьма підприємствами своїх комунікацій в онлайн-середовище через мобільність, доступність, вартість комунікації та інші позитивні аспекти.

Для кращого усвідомлення ситуації проведемо PEST-аналіз, оцінимо вплив таких факторів на галузь: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

Політичні:

a. законодавче регулювання;

b. підтримка малого та середнього бізнесу з боку держави;

c. програми державного сприяння.

Економічні:

a. зростання доходів рекламодавців;

b. вплив економічної кризи та її наслідки;

c. гнучкі ціни на надання послуг.

Соціальні:

a. зростання чисельності мешканців у містах;

b. непередбачувані зміни в смаках споживачів.

Науково-технічні:

a. прогрес у галузі виробництва технологій;

b. поява нових методів та засобів реклами;

c. розвиток середовища Інтернету і зміни в комунікаціях.

В результаті проведеного аналізу, було виявлено, що співвідношення між загрозами та можливостями практично рівне. Для зниження ризику, пов’язаного з експозицією до небезпеки, підприємству рекомендується акцентуватися на позитивних аспектах та можливостях, що надаються споживачеві при виборі продукції підприємства, а також провести більш глибокий аналіз споживчого середовища.

Отже, система операційного менеджменту Жовківського ДЛГП «Галсільліс» має враховувати наступні принципи:

1. Наукове обґрунтування системи управління виробництвом, включаючи обґрунтування вибору елементів системи, визначення календарних нормативів, розробку об'ємних і оперативних планів, контрольно-регулюючі системи та достовірність вихідних даних.
2. Оптимізація управлінських рішень, що означає вибір найбільш ефективних рішень з урахуванням обмежень ресурсів. Критеріями оптимальності можуть бути: рівномірність використання ресурсів у підрозділах, тривалість виробничого процесу та обсяг незавершеної продукції.
3. Рівень точності управлінських рішень визначається відхиленням фактичних показників та параметрів виробництва від раніше прийнятих стандартів. Чим менше таких відхилень, тим вища точність, стабільність та надійність функціонування виробничих підрозділів.
4. Оперативність управлінських рішень полягає в своєчасному та швидкому передаванні початкової інформації про процес виробництва, оперативному її аналізі, своєчасному ухваленні необхідних рішень та впливу на хід виробництва.

2.4. Рекомендації щодо підвищення ефективності операційної діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

У попередньому розділі комплексна оцінка діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» показала відсутність проблем, пов'язаних з економічною складовою. Це свідчить про розвиток підприємства, відносне зростання прибутку, високу лояльність до клієнтів та активний розвиток. Проте, для подальшого прогресу необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси та розширювати асортимент продукції. Завдяки клієнтській лояльності, добре налагодженим механізмам роботи і врахуванню фінансових показників, можливе якісне підвищення продуктивності «Галсільліс» та зміцнення її позицій на ринку. У сучасний час відсутня загальноприйнята система оцінки ефективності у сфері послуг. Різні методики вимірювання ефективності одних й тих самих заходів дають різні результати, а відсутність співставності показників ускладнює комплексну оцінку та унеможливлює системний аналіз окремих аспектів функціонування підприємства.

Один із ключових шляхів підвищення конкурентоспроможності бізнесу полягає в покращенні ефективності операційної діяльності підприємства. Ця проблема набуває особливої важливості в умовах економічної кризи, оскільки потребує суворого скорочення витрат та досягнення максимальної продуктивності за мінімальні витрати капіталу.

Один з ключових аспектів у вирішенні цієї проблеми – ц вдосконалення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних аспектів управлінських рішень, а також механізмів їх реалізації. Проведення операційної діяльності підприємства передбачає використання певних підходів у її організації та забезпеченні належного обліку, аналізу та аудиту.

Ключовим фактором у покращенні ефективності операційної діяльності підприємства є аналіз результатів, який враховує якісні та кількісні показники. Отже, для прийняття управлінських рішень необхідне облік даних щодо функціонування підприємства, які отримані з внутрішніх та зовнішніх джерел

інформації. Варто зауважити, що операційна діяльність будь-якого підприємства має циклічний характер, що випливає з закономірностей відтворювального процесу та зміни форми капіталу під час цього процесу.

Пропоновані заходи для покращення операційної діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» передбачають:

- збільшення інвестицій у реалізацію інноваційних напрямків розвитку;
- підвищення кваліфікації персоналу та використання передових методів управління ним;
- використання більш сучасного та автоматизованого обладнання, зокрема автоматизованих системи обліку деревини;
- вдосконалення системи комунікацій на підприємстві;
- покращення ефективності використання основних фондів;
- проведення результативної маркетингової стратегії для успішної реалізації продукції на ринку;
- розширення асортименту послуг;
- підвищення активності маркетингових заходів;
- заохочення потенційних покупців через акційні пропозиції.

Для підвищення ефективності функціонування операційної системи підприємства запропоновано організаційно-економічний механізм (рис. 2.2)

Запропонований на рисунку 2.2 механізм сприятиме появі конкретних пропозицій щодо формування та розвитку організаційно-економічного механізму Жовківського ДЛГП «Галсільліс», що сприятиме докладнішому опису процесів у підприємства та призведе до підвищення його ефективності та динамічного розвитку.



Джерело: сформовано автором.

Детальніше розглянемо кожен елемент запропонованого механізму. Важливо забезпечувати постійне впровадження нових послуг чи продуктів. Основним стимулом, що впливає на ефективність діяльності підприємства, є клієнти та бізнес-процеси. Зміни як усередині, так і ззовні підприємства відбуваються завдяки технологічним, організаційним, економічним та соціальним засобам. Існування відповідних ресурсів є ключовим фактором успішного впровадження заходів, оскільки вони визначають швидкість реалізації змін та їхній ефективний результат. Даний механізм включає у себе завдання та принципи управління, форми, методи та інструменти управління компанією, структуру організаційно-економічного механізму за допомогою системи забезпечення, функціональної та цільової систем та їхніх підсистем, що разом забезпечують високу ефективність діяльності підприємства на ринку.

Систему забезпечення управління можна розділити на підсистеми: правове, ресурсне, нормативно-методичне, наукове та технічно-інформаційне. Функціональна система включає в себе етапи планування, організації, мотивації, контролю та виконання завдань для задоволення поточних вимог. У свою чергу, цільова система зосереджується на цілях та основних результатів діяльності підприємства, об'єднуючи підсистеми з метою досягнення поставлених цілей. Це призводить до якісних змін на підприємстві, збільшення лояльності клієнтів та формування певної цінності в їх свідомості. Існує багато заходів для підвищення ефективності підприємства, але найбільш ефективними виявляються лише кілька. Зважаючи на різноманітність та взаємозалежність аспектів діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс», підвищення ефективності в одному напрямку само по собі не дозволить досягти значного позитивного результату. Для комплексного впливу на все підприємство потрібно вести системну роботу із підвищення ефективності його функціонування.

В умовах швидкого розвитку конкурентного середовища ключовим завданням для підприємства є підвищення конкурентоспроможності та якості вітчизняних виробників. Для вирішення цієї проблеми було проведено SWOT – аналіз, де був визначений об’єктивний рівень конкурентоспроможності та

якості Жовківського ДЛГП «Галсільліс». З урахуванням результатів SWOT-аналізу, оскільки підприємство має значні сильні сторони та можливості на ринку, можемо рекомендувати стратегії, які посилюють ці сильні сторони та можливості. При цьому, враховуючи слабкі сторони та обмеження у впливі загроз, можна забезпечити конкурентні переваги підприємству. Наприклад, розумна цінова політика та гарантії щодо якості і надійності послуг можуть зафіксувати чи покращити позиції на ринку. Розширення спектру послуг, орієнтація на потреби споживача – такі кроки сприятимуть успішній довгостроковій роботі Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

Згідно з нашими висновками, важливо також додати до розширеного асортименту продукції такі елементи:

- поглиблене вивчення ринкової ситуації: проведення якісних опитувань з детальним викладенням відповідей;

- аналіз, візуалізація та удосконалення конверсійної комірки веб-сайтів клієнтів до оптимального рівня;

- надання рекомендацій та вдосконалення технічної складової сайту.

Під час свят підприємству слід пропонувати знижки постійним клієнтам через систему промокодів, а також розробити пакетні пропозиції, де клієнти можуть отримати знижку до 20% на свої замовлення. Це все потребує детального планування та витрат, проте це дозволить підприємству отримати користь, що перейде всі очікувані витрати та приноситиме прибуток. Для реалізації цих ідей слід автоматизувати систему управління якістю, що сприятиме підвищенню репутації Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

Для забезпечення ще більшої ефективності всіх вищезазначених заходів підприємству рекомендується удосконалити свою маркетингову стратегію через створення рекламного відео, що нагадуватиме потенційним покупцям про майбутні події та можливості отримання знижок. Одного з ключових аспектів реклами повинно бути акцентування уваги, оскільки конкуренти активно пропагують свої послуги, у той час як Жовківське ДЛГП «Галсільліс» вже тривалий час відсутня на ринку.

Висновки до другого розділу

Проведено характеристику досліджуваного підприємства Жовківське ДЛГП «Галсільліс», в результаті чого з’ясовано, що територія лісів підприємства розташована на центральних теренах Львівської області, лісові масиви підприємства унікальні за своїм географічним розташуванням, вони складаються переважно з дрібних ділянок, які не перевищують 5,5 гектарів – 188 спеціалізованих зон, розкиданих переважно серед сільськогосподарських угідь та населених пунктів.

Виокремлено значні недоліки в діючій моделі управління лісовим господарством в Україні, що призвело до: значних ризиків корупції у лісовому законодавстві, який спричинив високий рівень корумпованості у лісовому галузі; погіршення структури, якості та стану лісів у країні; різке зростання експорту необробленої деревини в умовах зменшення виробництва у лісопромисловому секторі України; недотримання державних програм та концепцій; розходження у фінансовому забезпеченні лісових підприємств, що виникає через їх відставання від державних лісових компаній Європейських країн; високий рівень соціального незадоволення становищем у лісовому секторі та збільшення кількості конфліктів, пов'язаних із використанням лісових ресурсів та управлінням лісовим господарством.

Проведено аналіз господарської діяльності та операційної системи Жовківського ДЛГП «Галсільліс», в результаті чого встановлено зростання коефіцієнта оновлення основних фондів у порівнянні з коефіцієнтом їх виведення; виявлено прискорення темпів оновлення основних фондів у порівнянні з темпами їх виведення з експлуатації на підприємстві; аналіз показників оборотності оборотних коштів підприємства, засвідчив, що частка оборотних коштів складає 58,15% від загального майна підприємства; в результаті аналізу динаміки дебіторської заборгованості з’ясовано, що оборотні

засоби та матеріальні активи підприємства залежать від розміру дебіторської заборгованості і знаходяться у зворотній залежності від неї.

Проведено SWOT-аналіз, що дало змогу визначити потенційні загрози і можливості для діяльності підприємства, а також сформувати стратегію розвитку операційної системи, яка дозволить підприємству ефективно функціонувати на конкурентному ринку серед безлічі інших лісогосподарських підприємств.

Після аналізу можливостей для покращення операційної діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс» можна зробити висновок, що запропоновані заходи є прибутковими та ефективними для підприємства. Також, варто відзначити диверсифікацію як стратегічну альтернативу розвитку, у формі асортименту продукції для дітей або продукції для діабетиків за доступними цінами.

ВИСНОВКИ

Проведено теоретичний аналіз для встановлення сутності та характеристики особливостей системи операційного менеджменту підприємства. Визначено, що основна діяльність підприємства передбачає процеси виробництва та продажу товарів (послуг), завдяки чому забезпечується основний дохід і виконуються головні цілі бізнесу. Характеристики цієї діяльності залежать перш за все від сфери економіки, в якій функціонує підприємство.

Здійснено характеристику управління ефективністю операційної системи з позиції комплексного підходу, що передбачає визначення основних принципів управління, мети управління, задач управління, рівнів, об’єктів та суб’єктів управління. Детально охарактеризовано основні принципи управління ефективністю операційної діяльності, зокрема: науковий підхід, динамічність, системний підхід, економічність, синергія, орієнтація на стадію життєвого циклу підприємства. Така характеристика дає змогу сформувати теоретичні засади операційного менеджменту на підприємстві.

В результаті проведеного критичного аналізу існуючих дефініцій операційної системи зроблено теоретичне узагальнення, що вона представлена циклічною моделлю. Тригерною точкою цієї моделі є визначення суб'єктом управління потреби у підвищенні продуктивності операційної системи підприємства. Етапами підвищення продуктивності операційної діяльності є вимірювання показників ефективності, розробка та реалізація заходів із підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Встановлено перелік факторів, які впливають на продуктивність діяльності підприємства, зокрема, внутрішні: ключові (обсяг реалізації, витрати на виробництво, склад виробництва й витрат, сума амортизації, вартість продукції та матеріалів, обсяг та якість ресурсів, організація та корпоративна культура, координація); зовнішні: соціально-економічні умови, ціни на виробничі

ресурси, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, умови транспортування, природні умови.

Обґрунтовано, що для посилення результативності та стратегічного розвитку підприємства необхідно розробляти стратегію управління, спрямовану на вдосконалення механізму формування та керування ефективністю його діяльності. Такого роду планування передбачає: ідентифікацію перспектив зовнішнього середовища підприємства; формулювання цілей та реалістичних стратегій на певний період часу; визначення первинних поточних завдань, засобів досягнення цих цілей, термінів і послідовності їх виконання.

Здійснено загальну характеристику діяльності підприємства Жовківське ДЛГП «Галсільліс», встановлено, що територія лісів підприємства розташована на центральних теренах Львівської області, лісові масиви підприємства унікальні за своїм географічним розташуванням, вони складаються переважно з дрібних ділянок, які не перевищують 5,5 гектарів – 188 спеціалізованих зон, розкиданих переважно серед сільськогосподарських угідь та населених пунктів.

Проаналізовано і сформовано структуру лісового фонду підприємства за віком: молоді насадження – 21,5%, середнього віку – 70,3%, зрілі – 6,6%, та перестиглі – 1,6%; за породою: 77,1%, твердолистяні – 13,3%, а м'яколистяні – 9,6% в лісних насадженнях.

Встановлено, що територія підприємства відзначається високим рівнем пожежної небезпеки, що пояснюється значним вмістом соснових насаджень середнього віку та частими відвідуваннями лісу місцевим населенням. Захист від пожеж проводиться співробітниками лісової охорони.

З’ясовано, що протягом останнього десятиліття Жовківське ДЛГП «Галсільліс» впроваджує стратегію реформування лісового господарства на основі програми FLEG. Під час реалізації програми експерти виявили значні недоліки в діючій моделі управління лісовим господарством в Україні, що призвело до: значних ризиків корупції у лісовому законодавстві, який спричинив високий рівень корумпованості у лісовому галузі; погіршення структури, якості та стану лісів у країні; різке зростання експорту необробленої

деревини в умовах зменшення виробництва у лісопромисловому секторі України; недотримання державних програм та концепцій; розходження у фінансовому забезпеченні лісових підприємств, що виникає через їх відставання від державних лісових компаній Європейських країн; високий рівень соціального незадоволення становищем у лісовому секторі та збільшення кількості конфліктів, пов'язаних із використанням лісових ресурсів та управлінням лісовим господарством.

Здійснено характеристику господарської діяльності та операційної системи Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Було проаналізовано показники стану та руху основних фондів підприємства та зроблено припущення про позитивну динаміку зростання коефіцієнта оновлення основних фондів у порівнянні з коефіцієнтом їх виведення; виявлено прискорення темпів оновлення основних фондів у порівнянні з темпами їх виведення з експлуатації на даному підприємстві.

Проведений аналіз показників використання основних фондів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» виявив досить непостійну динаміку фондовіддачі та фондомісткості Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Максимальні значення цих показників спостерігаються у 2019 та 2022 роках відповідно. Причиною цього є скорочення обсягів реалізації продукції, спричинене повномасштабним вторгненням росії в Україну.

Проведено аналіз показників оборотності оборотних коштів підприємства, внаслідок чого виявлено, що частка оборотних коштів складає 58,15% від загального майна підприємства. Щодо динаміки оборотних коштів, слід відзначити поступове зростання протягом періоду з 2020 по 2022 рік та відносне зниження у 2023 році. В результаті аналізу динаміки дебіторської заборгованості з’ясовано, що оборотні засоби та матеріальні активи підприємства залежать від розміру дебіторської заборгованості і знаходяться у зворотній залежності від неї.

В процесі аналізу операційної діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс» проведено SWOT-аналіз, що дало змогу визначити потенційні загрози і можливості для діяльності підприємства, а також сформувати стратегію розвитку операційної системи, яка дозволить підприємтсву ефективно функціонувати на конкурентному ринку серед безлічі інших лісогосподарських підприємств.

В результаті проведеного PEST-аналізу було виявлено, що співвідношення між загрозами та можливостями практично рівне. Для зниження ризику, пов'язаного з експозицією до небезпеки, підприємству рекомендується акцентуватися на позитивних аспектах та можливостях, що надаються споживачеві при виборі продукції підприємства, а також провести більш глибокий аналіз споживчого середовища.

Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження запропоновано заходи для покращення операційної діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс», які передбачають: збільшення інвестицій у реалізацію інноваційних напрямків розвитку; підвищення кваліфікації персоналу та використання передових методів управління ним; використання більш сучасного та автоматизованого обладнання, зокрема автоматизованих системи обліку деревини; вдосконалення системи комунікацій на підприємстві; покращення ефективності використання основних фондів; проведення результативної маркетингової стратегії для успішної реалізації продукції на ринку; розширення асортименту послуг; підвищення активності маркетингових заходів; заохочення потенційних покупців через акційні пропозиції.

З метою підвищення ефективності функціонування операційної системи підприємства запропоновано організаційно-економічний механізм, який сприятиме докладнішому опису процесів на підприємстві і призведе до підвищення його ефективності та динамічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник / за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
2. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2018. 532 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Г. І. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене і доповнене. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 400 с.
4. Операційний менеджмент. Ватаманюк та ін. / за ред. З. Ватаманюка, С. Панчишина. Київ : Альтернатива, 2017. 606 с.
5. Верба, В. А. Проектний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 322 с.
6. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2007. 228 с.
7. Жовківське ДЛГП «Галсільліс». OpenDataBot : веб-сайт. https://opendatabot.ua/c/31091763
8. Іванов М. М. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
9. Іванов С. Оперативне планування виробництва: особливості та організація в сучасних умовах. *Банківська справа*. 2016. № 2. С. 25–33.
10. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
11. Кіріліна М. А. Операційний менеджмент : методичний посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2015. 38 с.
12. Косова, Т. Д. Організація і методика економічного аналізу : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 528с.
13. Кузьмін О. Є., Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 416 с.
14. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2017. 124 с.

15. Масленніков О. Ю. Стратегія зростання обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.2. С. 215–219.
16. Менеджмент і маркетинг : навчальний посібник. / Перебийніс Л. М., Бойко В. В. та ін. Полтава : Говоров С. В., 2017. 344 с.
17. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ, 2011. 513 с.
18. Мазнєв Г. Є., Калініченко С. М., Щербакова І. С., Грідін О. В. Організація виробництва : навчальний посібник / за ред. Г.Є. Мазнєва. [вид. 2-ге випр. і доп.]. Харків : Майдан, 2013. 604 с.
19. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія. 2-ге вид. допов. і перероб. Харків : ІНЖЕК, 2014. 420 с.
20. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2018. 128 с.
21. Овдіюк О. М. Операційний менеджмент : практикум / О. М. Овдіюк, М. М. Тимошенко, А. М. Пивовар. Житомир : ЖНАЕУ, 2015. 156 с.
22. Операційний менеджмент : навчальний посібник. / за ред. В. І. Перебийніса. Полтава : ПДАА, 2018. 664 с.
23. Операційний менеджмент : практикум / О. М. Овдіюк, М. М. Тимошенко, А. М. Пивовар, П. В. Пивовар. Житомир : ЖНАЕУ, 2015. 156 с.
24. Омельяненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 197 с.
25. Основи операційного менеджменту / За заг. ред. Сумець О. М. Київ : Професіонал, 2008. 677 с.
26. Покропивний, С. Ф. Економіка підприємства : підручник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Київ : КНЕУ, 2016. 528 с.
27. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 328 с.

28. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2013. 328 с.
29. Сірік І. П. Операційний менеджмент в умовах адаптації підприємств до змін ринкового середовища : монографія. Суми: Папірус. 2015. 144 с.
30. Солопенко Р. І. Методика прийняття управлінських рішень в системі операційного менеджменту авіаційного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3 (81). С. 94–101.
31. Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Європейський університет, 2016. 147 с.
32. Стадник В. В. Менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. Київ : Академвидав, 2013. 464 с.
33. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : підручник. Київ : Професіонал, 2014. 416 с.
34. Сухарева Л. О. Контроль операційної діяльності на підприємстві: системний підхід : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 236 с.
35. Тарабан С. В. Сутність поняття «операційний менеджмент». Д*ержава та регіони*. 2012. № 1. С. 170–174.
36. Теліна В. Ю. Сучасні підходи до планування операційної діяльності в умовах ринкової системи господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №1 (23). С. 132–134.
37. Теорія і практика в операційному менеджменті : навчальний посібник. / Крупник А. С., Линьов К. О. Київ : ПРОСТІР, 2016. 156 с.
38. Черняк В. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769. С. 125–131.
39. Снітко Є. О. Менеджмент : підручник. Старобільськ : ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2018. 281 с.
40. Adam E. H., Ebert J. R. Production and Operations Management: Concepts, Models and Behavior. 5th ed. New York, Prentice Hall Englewood Cliffs, 2009.