

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ГАПОНОВА ОЛЬГА ОЛЕКСАНДРІВНА

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ
ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ХОМЮК НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА,
доктор економічних наук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____
засідання кафедри менеджменту
від ____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Гапоновій Ользі Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Формування системи управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва.

Керівник роботи (проєкту) Хомюк Наталія Леонідівна, доктор економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту): 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання кваліфікаційної роботи (проєкту). Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів формування системи управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: дослідити теоретичні засади виробничої діяльності підприємства: сутність, зміст і значення; розкрити особливості управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва; обґрунтувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління виробничою діяльністю підприємства; охарактеризувати підприємство та його основні техніко-економічні показники; здійснити аналіз складових системи управління виробничою діяльністю підприємства; виконати оцінку ефективності системи управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва.

4. Дата видачі завдання: 05.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Гапонова О.О. Формування системи управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи формування системи управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва. Визначено сутність та передумови формування системи управління виробничою діяльністю, зокрема у контексті інноваційних технологій та автоматизації. Досліджено методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління, враховуючи специфіку впровадження інноваційних технологій. Проведено загальну характеристику підприємства та проаналізовано його основні техніко-економічні показники; проаналізовано складові системи управління виробничою діяльністю підприємства; оцінено ефективність системи управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва. В результаті дослідження виявлено основні проблеми та розроблено модель ефективного управління, яка враховує етапи та процеси впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва на підприємстві. Для підприємства запропоновано впровадження автоматизованої системи моніторингу та діагностики технічного стану обладнання з прогнозуванням зносу (Predictive Maintenance 4.0). Передбачено, що система дозволить своєчасно виявляти несправності, оптимізувати технічне обслуговування, зменшити витрати на ремонти та простої, продовжити термін служби обладнання, забезпечити безперебійну роботу виробництва і підвищити його ефективність; впровадження цієї системи в рамках IT-Enterprise EAM сприятиме цифровій трансформації обслуговування.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, ефективному використанню ресурсів та забезпеченню сталого розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: виробнича діяльність, автоматизація виробництва, управління виробничою діяльністю, інноваційні технології, ефективність управління, цифровізація, ERP-системи.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА	
1.1. Теоретичні засади виробничої діяльності підприємства: сутність, зміст і значення	8
1.2. Особливості управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва.....	13
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління виробничою діяльністю підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА.....	
2.1. Загальна характеристика підприємства та його основних техніко-економічних показників	24
2.2. Аналіз складових системи управління виробничою діяльністю підприємства.....	33
2.3. Оцінка ефективності системи управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва.....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку підприємства змушені адаптувати свої виробничі процеси до нових викликів. Інноваційні технології й автоматизація дозволяють підвищити якість продукції, зменшити витрати, оптимізувати управлінські функції та забезпечити гнучкість у прийнятті рішень. Це є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Питанню управління ефективністю виробничої діяльності присвячено чимало наукових досліджень вчених, зокрема Т. Говорушко, А. Гречка, О. Каламана, О. Савицької та ін. Проте, незважаючи на вагомий науковий доробок, зберігається потреба в подальшому дослідженні впливу інноваційних технологій і автоматизації на ефективність управлінських процесів. Особливо це актуально в умовах цифрової трансформації економіки, коли ефективне управління виробничою діяльністю стає визначальним чинником стійкого розвитку підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів формування системи управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади виробничої діяльності підприємства: сутність, зміст і значення;
- розкрити особливості управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва;
- обґрунтувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління виробничою діяльністю підприємства;

- охарактеризувати підприємство та його основні техніко-економічні показники;
- здійснити аналіз складових системи управління виробничою діяльністю підприємства;
- виконати оцінку ефективності системи управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва.

Об'єкт дослідження – процес управління виробничою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних учених з питань формування системи управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та вдосконаленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування системи виробничої діяльності на підприємстві в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва.

Практичне значення одержаних результатів полягає в поглибленні підходів до управління виробництвом в умовах інновацій та автоматизації, розробці рекомендацій щодо оптимізації процесів, підвищення ефективності ресурсів і адаптації системи управління підприємством до технологічних змін.

Апробація результатів та публікації. Основні положення та результати дослідження обговорено та схвалено на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (18–20 жовтня 2024 р.) [35], XIX Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» (13–14 травня 2025 р.) [36].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

1.1. Теоретичні засади виробничої діяльності підприємства: сутність, зміст і значення

Підприємництво є багатогранною діяльністю, що охоплює практично всі сфери економіки. Кожна з цих сфер має свої особливості та варіюється за змістом операцій і засобами їх реалізації. Підприємницька діяльність може здійснюватися в різних галузях, таких як виробництво, торгівля, посередництво, фінансові послуги, страхування, будівництво, громадське харчування, туризм, готельний бізнес, надання побутових, консалтингових та транспортних послуг тощо.

При виборі конкретного виду підприємницької діяльності важливо враховувати кілька ключових факторів, таких як вид і якість товару або послуги, попит на них, фінансові можливості підприємця, наявність необхідних ресурсів, економічний стан в обраній сфері та рівень конкуренції, а також досвід і кваліфікація підприємця. Не менш важливою є перспективність обраного виду діяльності та можливість отримання прибутку [8, с. 14].

Особливу важливість для загальнодержавної економіки має підприємництво у виробничій сфері. Це є найбільш перспективним і привабливим напрямом для інвестицій, хоча й потребує більше ресурсів та часу для реалізації бізнес-ідей, а також для отримання економічного ефекту.

Виробнича діяльність охоплює сукупність цілеспрямованих процесів, які здійснюються людьми за допомогою засобів праці чи природних процесів. У результаті цих процесів предмети праці зазнають змін у своєму складі, стані та

формі, набуваючи нових властивостей і перетворюючись на готову продукцію [11, с. 163].

Виробнича діяльність підприємства є основою його функціонування та розвитку в умовах сучасної економіки. Вона характеризується низкою специфічних рис, що визначають її важливість для економічної системи в цілому. Основною особливістю є системний характер виробництва, адже воно складається з безлічі взаємопов'язаних елементів, серед яких матеріально-технічна база, трудові ресурси, технології та управлінські процеси. Для того, щоб система працювала ефективно, всі ці елементи мають бути оптимально скоординовані та взаємодіяти між собою.

Іншою важливою характеристикою виробничої діяльності є її цілеспрямованість. Всі виробничі процеси спрямовані на досягнення конкретних результатів, таких як виробництво продукції певної кількості та якості, задоволення потреб споживачів та отримання економічного прибутку. Це означає, що кожен етап виробництва має бути ретельно спланований і контролюваний, щоб забезпечити досягнення цих цілей та отримання бажаних результатів [22, с. 109].

Основною метою виробничої діяльності підприємства є задоволення потреб споживачів і отримання прибутку шляхом продажу виготовленої продукції або надання виконаних робіт та послуг [25, с. 107].

Виробнича діяльність підприємства є складним комплексом різних процесів, які включають безпосередньо процес виробництва товарної продукції, а також супутню діяльність з обслуговування виробництва. Вона має кілька ключових складових, кожна з яких відіграє важливу роль у досягненні загальної мети підприємства: праця людей, предмети праці, засоби праці, обслуговування виробництва.

Праця людей – це активна частина виробництва, яка є основою трудового процесу. Робітники, що безпосередньо займаються виготовленням продукції, є головними творцями матеріальних і нематеріальних благ. Вони виконують різні функції в межах виробничого процесу, такі як обробка сировини, складання

деталей, перевірка якості тощо. Під час виконання своїх обов'язків люди використовують як фізичну, так і розумову працю для перетворення ресурсів на готову продукцію.

Предмети праці – це матеріали, з якими працюють працівники для створення кінцевого продукту. Вони проходять обробку або інші технологічні процеси, які змінюють їхні властивості або форму. Важливою частиною предметів праці є сировина, напівфабрикати, заготовки та інші матеріали, які використовуються для виготовлення кінцевого продукту, здатного задовольняти потреби споживачів. У промисловості це можуть бути метали, пластмаси, деревина, хімічні речовини тощо.

Засоби праці – це частина засобів виробництва, яка включає машини, обладнання, інструменти, оснащення та інші технічні засоби, що використовуються людьми для впливу на предмети праці. Засоби праці забезпечують механічне або автоматизоване виконання виробничих процесів. Вони можуть бути як основними (машини, лінії, комплекси обладнання), так і допоміжними (інструменти, прилади для точних вимірювань, лабораторне обладнання тощо). Засоби праці створюють умови для ефективної трансформації матеріалів у готову продукцію, що відповідає вимогам якості.

Обслуговування виробництва – це включає інструментальне обслуговування, ремонт обладнання, транспортування матеріалів, складське обслуговування, енергетичне забезпечення та матеріально-технічне постачання. Без належного обслуговування виробництво може зупинитися або не досягати необхідної продуктивності. Таким чином, ці функції забезпечують безперебійний рух виробничого процесу та підтримують високий рівень ефективності [26, с. 152].

Перелічені компоненти виробничої діяльності тісно взаємопов'язані і мають забезпечити ефективність і безперервність процесу виробництва. Вони утворюють єдину систему, де кожна частина має свою роль у досягненні загальної мети підприємства – випуску продукції, яка відповідає вимогам ринку і приносить прибуток [16, с. 74].

Значення виробничої діяльності підприємства охоплює кілька важливих аспектів, які впливають як на внутрішню ефективність організації, так і на економіку в цілому:

- виробнича діяльність безпосередньо пов'язана зі створенням товарів і послуг, що відповідають потребам споживачів. Це забезпечує економічну вартість, яка дозволяє підприємствам генерувати доходи і прибутки. У результаті, підприємство не тільки створює матеріальні продукти, а й сприяє розвитку суспільства, забезпечуючи людей необхідними товарами і послугами;

- виробничий процес є основним джерелом робочих місць для населення. Працівники підприємств займаються безпосереднім виробництвом товарів, надають послуги та забезпечують підтримку на різних етапах виробничого циклу. Високий рівень зайнятості сприяє розвитку місцевої економіки та покращенню соціальних умов;

- виробничі підприємства є важливими об'єктами для інвесторів, оскільки можуть залучати капітал для модернізації та розвитку. Створення нових виробничих потужностей або оновлення існуючих дозволяє підприємствам не тільки збільшувати обсяги виробництва, але й підвищувати їхню конкурентоспроможність;

- виробнича діяльність тісно пов'язана з інноваціями та науково-технічним прогресом. Впровадження нових технологій, автоматизація виробничих процесів, а також вдосконалення виробничих методів дозволяють підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність і створювати нові продукти, що відповідають вимогам ринку;

- виробничі підприємства є важливими складовими національної економіки, оскільки вони створюють товари і послуги, які можуть бути експортовані або використовуватися в інших галузях економіки. Розвиток виробництва сприяє зростанню ВВП, покращенню зовнішньоторговельного балансу і стимулює інші сфери економіки, такі як торгівля, транспорт і фінанси;

- виробнича діяльність має соціальне значення, адже створення нових підприємств та розширення існуючих допомагає знижувати рівень безробіття,

покращує рівень життя населення, забезпечує соціальну стабільність. Крім того, через виробництво підприємства можуть активно брати участь у соціальних програмах, підтримуючи розвиток інфраструктури та соціальну сферу;

- враховуючи сучасні вимоги до сталого розвитку, важливою є екологічна складова виробничої діяльності. Підприємства, що впроваджують екологічно чисті технології, можуть знизити негативний вплив на довкілля, зберегти природні ресурси та підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку;

- виробнича діяльність сприяє розвитку внутрішньої організаційної структури підприємства, що включає не лише виробничі процеси, але й організацію кадрів, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та інші інфраструктурні елементи, які взаємодіють для досягнення поставлених цілей [34, с. 211–213].

Отже, виробнича діяльність підприємства не лише забезпечує його фінансову стабільність, а й має великий вплив на соціальний і економічний розвиток, впровадження інновацій і поліпшення якості життя населення.

У сучасних умовах господарювання інтеграція виробничої діяльності з іншими функціональними сферами підприємства, такими як маркетинг, логістика та фінанси, стає надзвичайно важливою. Така інтеграція дозволяє підприємствам досягати більш ефективного використання ресурсів, скорочувати тривалість виробничого циклу, покращувати якість продукції та підвищувати рівень задоволення потреб споживачів. Взаємодія між різними функціями підприємства дозволяє здійснювати більш точне планування та координацію дій, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню продуктивності [33, с. 107].

У контексті глобалізації економіки та посилення міжнародної конкуренції особливу роль відіграють впровадження сучасних концепцій організації виробництва, таких як «ощадливе виробництво» (lean production), «шість сигм» (six sigma), та «загальне управління якістю» (total quality management). Ці

концепції спрямовані на мінімізацію втрат, підвищення якості продукції та досягнення максимальної задоволеності споживачів. Вони зосереджуються на покращенні всіх етапів виробничого процесу, зокрема, на удосконаленні ефективності роботи, контролю якості та зниженні витрат, що є важливим для конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку [27, с. 94].

Таким чином, виробнича діяльність підприємства є важливим і невід'ємним елементом його загальної стратегії, який безпосередньо впливає на фінансову стабільність, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін в економічному середовищі. Забезпечення ефективності виробничих процесів, впровадження інновацій, постійне вдосконалення технологій та інтеграція з іншими функціями підприємства, такими як маркетинг і фінанси, є ключем до досягнення довгострокового успіху. Врахування соціальних та екологічних аспектів виробництва також робить підприємство більш стійким і відповідальним, що підвищує його репутацію та привабливість для інвесторів і споживачів.

1.2. Особливості управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва

І. Новаківський зазначає, що управління виробничими процесами охоплює низку взаємопов'язаних дій, які спрямовані на досягнення поставлених організаційних цілей. Для того, щоб ефективно реалізувати ці дії, використовуються різноманітні управлінські методи, що формують систему управління. Це включає не лише контроль за виконанням конкретних операцій, але й загальне стратегічне планування та координацію дій в межах виробничого процесу [21, с. 201].

Управління виробничою діяльністю має за мету організувати виробництво продукції необхідної кількості та якості, своєчасно забезпечити всі ресурси для її виробництва, а також розробити технічні та економічні

стратегії розвитку підприємства. Крім того, важливою частиною цього процесу є забезпечення безпеки праці, створення комфортних соціальних умов для працівників і забезпечення екологічної безпеки виробництва. Усі ці завдання вирішуються через ефективне управління, яке має сприяти сталому розвитку підприємства та досягненню його цілей [7, с. 411].

Необхідно чітко розрізняти два поняття: «управління виробництвом» та «управління виробничою діяльністю». Обидва ці терміни мають спільні риси, оскільки вони відображають управлінську діяльність, спрямовану на прийняття рішень щодо створення продукції шляхом перетворення різноманітних ресурсів (вхідних) у готові товари та послуги (виходи).

Однак між ними існує важлива різниця. Управління виробництвом охоплює всю діяльність, пов'язану з отриманням необхідних ресурсів, їх перетворенням у готову продукцію за допомогою технологій та подальшим постачанням цієї продукції на ринок для задоволення потреб споживачів. Водночас управління виробничою діяльністю фокусується лише на організації та контролі процесів, що стосуються перетворення вхідних ресурсів на готові продукти. Таким чином, поняття «управління виробництвом» є більш широким, ніж «управління виробничою діяльністю» [5, с. 98].

Управління виробничою діяльністю повинно базуватися на таких основних принципах:

- чіткий розподіл праці – кожен працівник має чітко визначені завдання та обов'язки, що дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність роботи;
- суворе дотримання дисципліни та порядку – важливо підтримувати строгість в організації робочого процесу, щоб забезпечити безперервність і точність виконання задач;
- визначені повноваження і відповідальність – кожен працівник має знати свої права та обов'язки, що дозволяє уникнути конфліктів і неузгодженостей;

- застосування ефективних мотиваційних механізмів для підвищення продуктивності – мотивація є важливою складовою підвищення ефективності праці, тому слід впроваджувати системи заохочення та стимулювання;
- забезпечення справедливості та рівності для всіх співробітників – важливо створювати рівні умови для всіх працівників, що підвищує моральний клімат в колективі;
- підтримання стабільності та постійності в роботі – стабільність процесів і регулярність дозволяють забезпечити безперервність виробництва та довгострокову ефективність;
- дотримання ієрархічної структури у взаємодії з персоналом – чітка організаційна структура допомагає забезпечити належну комунікацію і ефективне прийняття рішень;
- сприяння ініціативності та креативності працівників – заохочення нових ідей та інновацій дозволяє покращити виробничі процеси і сприяти розвитку підприємства [10, с. 34].

Функції управління виробничою діяльністю є основними напрямками або сферами діяльності, що ґрунтуються на об'єктивних засадах і в сукупності сприяють ефективній кооперації спільної праці. До таких функцій належать:

- планування – це процес розробки стратегічних цілей і планів організації, прогнозування майбутніх тенденцій та координація індивідуальних завдань для досягнення загальної мети;
- організація – передбачає створення ефективної структури управління, визначення ролей та відповідальностей усередині організації для досягнення її цілей;
- мотивація – спрямована на стимулювання співробітників до дій, які допомагають досягати організаційних цілей і результатів;
- контроль – це процес оцінки результатів діяльності, порівняння їх з планами та внесення необхідних коригувань для забезпечення виконання запланованих завдань [28, с. 113].

Функції взаємопов'язані та складають єдину систему управлінського процесу. Невиконання хоча б однієї з цих функцій може негативно вплинути на загальні результати роботи підприємства.

Методи управління виробничою діяльністю підприємства являють собою систему правил і способів впливу на працівників та трудові колективи з метою виконання поставлених завдань і реалізації управлінських рішень. У процесі управління виробничою діяльністю застосовуються як загальні, так і спеціалізовані методи. Останні враховують специфіку виробничої діяльності підприємства, особливості використовуваних технологій та організації виробничих процесів у різних підрозділах (рис. 1.1) [31, с. 145].

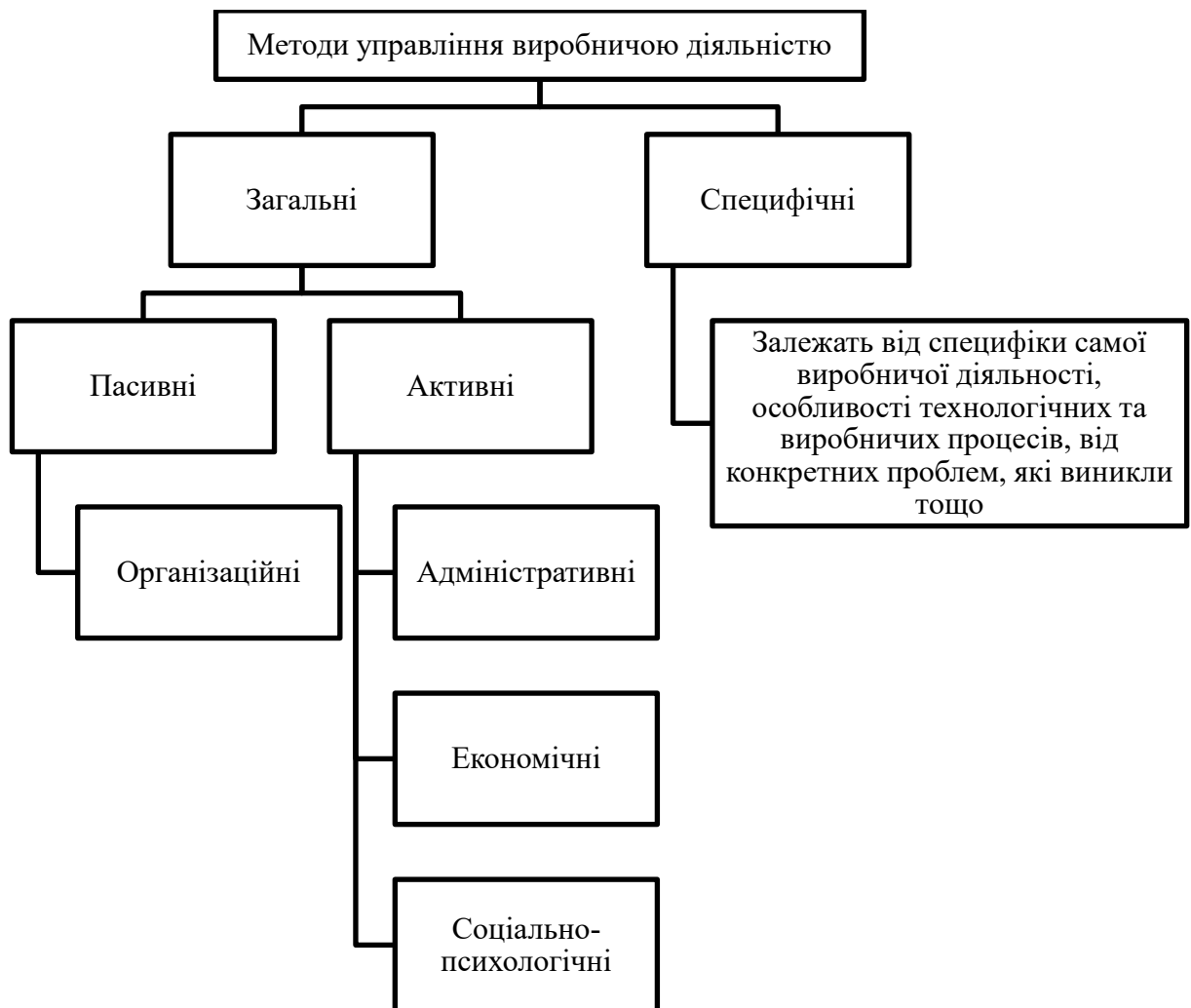


Рис. 1.1. Класифікація методів управління виробничою діяльністю підприємства

Примітка: побудовано автором на основі [31, с. 146]

Впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Застосування сучасних технологічних рішень дозволяє оптимізувати виробничі процеси, скоротити витрати ресурсів, підвищити якість продукції та швидкість її виготовлення. Автоматизація сприяє зменшенню впливу людського фактора, мінімізації помилок, покращенню умов праці, а також дає змогу оперативніше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Інновації та автоматизація стають основою для стійкого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей [35].

Управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації набуває нових рис, що вимагають адаптації організаційних структур, управлінських підходів та технологічних рішень [32, с. 31].

Інноваційна діяльність стає стратегічним пріоритетом підприємств, спрямованим на розробку та впровадження нових продуктів, технологій та методів організації виробництва. Це вимагає розробки планів і програм інноваційної діяльності, обґрунтування проектів створення нових продуктів та ефективних організаційних форм управління.

Сучасні виробничі підприємства впроваджують автоматизовані системи управління виробництвом (АСУП), які дозволяють контролювати роботу устаткування за допомогою комп'ютерів, забезпечуючи гнучкість виробничого процесу. Використання роботів, систем автоматичного складування та гнучких виробничих систем (ГВС) дозволяє підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати [29, с. 79].

Цифровізація включає впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, кібер-фізичних систем, технологій штучного інтелекту, блокчейн та радіочастотної ідентифікації (RFID), що сприяє оптимізації виробничих процесів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [20, с. 49].

Традиційні функціональні структури управління поступаються місцем більш гнучким організаційним формам, таким як проектні, матричні та

дивізійні структури. Це дозволяє швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та ефективніше впроваджувати інновації [24, с. 114].

Успішне впровадження інноваційних технологій вимагає активної участі персоналу. Оперативне управління інноваційною діяльністю передбачає розробку системи стимулювання, яка заохочує ініціативу та участь працівників у процесі змін.

Впровадження ERP-систем, таких як BAS ERP, дозволяє автоматизувати бізнес-процеси підприємства, включаючи планування виробництва, управління ресурсами, облік витрат та інші функції. Це сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує прозорість виробничих процесів [17, с. 52].

Таким чином, управління виробничою діяльністю в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації вимагає комплексного підходу, що включає інтеграцію інновацій у виробничі процеси, цифровізацію, зміну організаційних структур, розвиток людського капіталу та використання сучасних інформаційних систем. Це дозволяє підприємствам підвищити ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність у сучасному динамічному середовищі.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління виробничою діяльністю підприємства

Аналіз складових та оцінка ефективності управління виробничою діяльністю підприємства є важливим етапом забезпечення його сталого розвитку й конкурентоспроможності. Комплексне дослідження організаційних, технологічних, ресурсних та управлінських аспектів виробництва дозволяє виявити сильні й слабкі сторони діяльності, оптимізувати процеси, підвищити продуктивність праці, знизити витрати та забезпечити більш гнучке реагування на зміни ринкового середовища. Ефективна оцінка управління виробництвом стає основою для ухвалення обґрунтованих рішень щодо впровадження

інновацій, автоматизації процесів і вдосконалення організаційної структури підприємства [15, с. 94].

На сьогодні не існує єдиної загальновизнаної методики, за допомогою якої можна оцінити стан та ефективність виробничої діяльності підприємства.

На рис. 1.2 наведено систему показників оцінювання стану і ефективності виробничої діяльності.



Рис. 1.2. Показники оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства

Примітка: побудовано автором на основі [26, с. 107]

Якісні показники оцінювання – це загальновідомі характеристики, які легко сприймаються та розуміються без спеціальних розрахунків. Вони зазвичай виражаються у формі оціночних висловлювань, наприклад: «підприємство має високий рівень автоматизації виробництва», «виробляє

якісну продукцію», «його товари відомі у світі», «організація активно розширює обсяги експорту» або «підприємство постійно освоює нові ринки та впроваджує інновації». Такі оцінки дають загальне уявлення про стан підприємства, однак не завжди мають чіткі кількісні межі.

Комбіновані показники оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства поєднують думки експертів з кількісними методами аналізу. Експерти виставляють оцінки за допомогою заздалегідь погоджених шкал – це можуть бути бали, рейтинги, коефіцієнти, частки тощо. Після виставлення оцінок результати обговорюються на спільних засіданнях, де формується узагальнене експертне рішення щодо рівня розвитку та ефективності виробничої діяльності підприємства [18, с. 118].

Кількісні показники оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства – це конкретні числові величини, які відображають окремі результати або аспекти діяльності організації. Таких показників існує дуже багато, оскільки кожна сторона виробничого процесу може бути оцінена через свої специфічні дані. Вони можуть виражатися як в абсолютних величинах (наприклад, кількість виготовленої продукції, обсяг реалізації в одиницях), так і у відносних показниках (наприклад, рівень браку у відсотках, рентабельність виробництва). Крім того, кількісні показники можуть подаватися у вартісному вираженні – у грошових одиницях, що дозволяє оцінювати ефективність через економічні результати та фінансові показники. Багато з цих показників взаємопов'язані, і їх аналіз у сукупності дає повніше уявлення про стан виробничої діяльності підприємства [26, с. 108].

Оцінити стан та ефективність виробничої діяльності підприємства можна шляхом розрахунку різноманітних натуральних показників, які відображають технічний рівень виробництва. До основних таких показників належать рівень механізації та автоматизації виробничих процесів, впровадження новітніх технологічних процесів, автоматизованого виробництва, а також удосконалення виробничої структури підприємства. Важливу роль у підвищенні ефективності відіграє виявлення та використання виробничих резервів, серед яких резерви

знарядь праці, економії матеріалів, енергії, робочого часу, а також загальновиробничі й невиробничі резерви, зокрема скорочення тривалості виробничого циклу, обсягів незавершеного виробництва, внутрішніх перевезень вантажів та надлишкових запасів матеріалів і продукції (табл. 1.1) [19, с. 217].

Таблиця 1.1

Основні оцінки технічного рівня виробництва

Ознака групування показників	Назва показника
Ступінь технічної оснащеності праці	фондоозброєність праці; енергоозброєність праці
Рівень прогресивності технології	структура технологічних процесів за трудомісткістю; частка нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції; середній вік існуючих технологічних процесів; коефіцієнт використання сировини і матеріалів
Рівень механізації та автоматизації виробництва	ступінь охоплення робітників механізованою працею; частка обсягу продукції, виготовленої за допомогою автоматизованих засобів праці
Технічний рівень устаткування	продуктивність устаткування; питома металомісткість продукції; середній строк експлуатації устаткування; частка прогресивних видів устаткування у загальній кількості; частка технічно та економічно застарілого обладнання у загальному парку обладнання

Примітка: побудовано автором на основі [19, с. 218]

Автори Гречко А.В. та Балагир Б.В. для оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства запропонували використовувати низку загальних та часткових показників. До часткових показників віднесено показники ефективності праці, підвищення ефективності використання основних засобів, обігових коштів і капітальних вкладень, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів (табл. 1.2) [8, с. 3].

В результаті дослідження виявлено, що для оцінки стану та ефективності виробничої діяльності підприємства існує велика кількість різноманітних показників, які можуть охоплювати різні аспекти діяльності підприємства. Вони є взаємозалежними та взаємопов'язаними, і можуть відображати як технічний рівень, так і економічну ефективність.

Таблиця 1.2

Система показників оцінювання ефективності виробничої діяльності

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних засобів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі 2. Виробництво продукції на 1 грн. Витрат 3. Відносна економія основних виробничих засобів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	1. Темпи росту продуктивності праці 2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробі в	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих засобів 2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції 2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Примітка: побудовано автором на основі [8, с. 3]

Показники можуть бути розраховані різними методами, що значно ускладнює процес їх визначення та інтерпретації. Більшість показників є комплексними, тобто для їх розрахунку використовуються інші, більш конкретні показники, які часто є конфіденційними і можуть бути комерційною таємницею підприємства. Саме тому дослідники сьогодні акцентують увагу на конкретних показниках, доступних для аналізу в відкритих джерелах, оскільки вони дозволяють провести попередню оцінку ефективності без залучення конфіденційної інформації [8, с. 2].

Для аналізу складових системи управління виробничою діяльністю підприємства іноді використовують SPACE-аналіз. Цей метод дозволяє комплексно оцінити стратегічну позицію підприємства, враховуючи фінансову силу, конкурентоспроможність, внутрішні можливості та зовнішні загрози. Така оцінка допомагає виявити ключові фактори, які впливають на ефективність управління ресурсами, технологіями та організаційними процесами підприємства, що, у свою чергу, сприяє ухваленню обґрунтованих рішень для покращення виробничої діяльності та досягнення стратегічних цілей.

Також не менш важливим являється SWOT-аналіз, щоб зрозуміти стратегічне положення підприємства як внутрішнє, так і зовнішнє. SWOT-аналіз потрібен підприємству для того, щоб об'єктивно оцінити свою поточну ситуацію та розробити ефективну стратегію розвитку. Він допомагає визначити сильні сторони організації (те, що вона робить добре), слабкі сторони (внутрішні проблеми або недоліки), можливості (зовнішні фактори, які можна використати для зростання) та загрози. Такий аналіз дозволяє керівництву краще зрозуміти, на чому слід зосередитися, як використовувати свої переваги, уникати помилок, захищатися від зовнішніх небезпек і приймати обґрунтовані управлінські рішення. У підсумку SWOT-аналіз підвищує ефективність управління підприємством і його конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління виробничою діяльністю підприємства дозволяють комплексно оцінити різні аспекти його функціонування, зокрема технічний, економічний та ресурсний рівень. Використання різноманітних показників, які можуть бути як кількісними, так і якісними, дає змогу детально вивчити процеси виробництва, виявити резерви для покращення ефективності та розробити стратегії оптимізації. Зокрема, такі підходи дозволяють підвищити продуктивність праці, знизити витрати та покращити фінансові результати підприємства, забезпечуючи його сталий розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та його основних техніко-економічних показників

**** «*****» було засновано 27 листопада 1997 р. За понад 27 років своєї діяльності підприємство пройшло значний шлях становлення та розвитку, перетворившись на важливого гравця в регіональному ринку хлібобулочних і кондитерських виробів. Від початку своєї роботи підприємство орієнтувалося на забезпечення споживачів якісною та свіжою продукцією, використовуючи традиційні рецептури та сучасні виробничі технології.

На різних етапах розвитку **** «*****» розширювало асортимент продукції, освоюючи нові види хлібобулочних і кондитерських виробів, щоб задовольнити різноманітні потреби споживачів. Завдяки впровадженню сучасного обладнання та дотриманню стандартів якості підприємство змогло утримати високий рівень виробництва та забезпечити стабільне зростання.

Важливим напрямом діяльності підприємства стало розширення каналів збуту, зокрема через співпрацю з роздрібними та оптовими торговими мережами. Це дозволило не лише утримати конкурентні позиції, а й посилити свою присутність на ринку.

**** «*****» залишається одним із ключових підприємств у регіоні, яке продовжує впроваджувати інноваційні рішення у

Основний асортимент продукції **** «*****» охоплює широкий спектр хлібобулочних та кондитерських виробів. Підприємство спеціалізується на виробництві хліба та хлібобулочних виробів, тістечок тривалого зберігання, тортів, а також різноманітних борошняних кондитерських виробів, таких як пряники, печиво, крекери, кекси, рулети та інші популярні смаколики.

Згідно з класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), підприємство здійснює діяльність за кількома напрямками. До основних видів належать виробництво хлібобулочних виробів нетривалого зберігання, сухарів і сухого печива тривалого зберігання, а також харчових продуктів загалом. **** «*****» також займається оптовою торгівлею молочними продуктами, яйцями, маслами та жирами, напоями, а також роздрібною торгівлею хлібобулочними та цукровими кондитерськими виробами в неспеціалізованих магазинах продуктів харчування. Додатково підприємство надає послуги з вантажних автомобільних перевезень, організації харчування та виготовлення готових страв, а також здає в оренду та експлуатує власне або орендоване майно.

На сьогодні **** «*****» здійснив повну модернізацію виробничого обладнання, що дозволило значно підвищити ефективність виробничих процесів. Завдяки придбання сучасних технологій та впровадженню інноваційних рішень підприємство досягло високого рівня конкурентоспроможності на локальному ринку.

Продукція хлібозаводу успішно конкурує з аналогічними виробами підприємств інших областей. Важливими факторами цього успіху є введення нових рецептур, систематичне підвищення якості продукції та постійне оновлення асортименту. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству утримувати лідерські позиції на регіональному ринку.

У своїй діяльності підприємство керується чинними законодавчими актами України, які регулюють різні аспекти ведення бізнесу. Важливу роль

відіграє статут **** «*****», внутрішні нормативні документи та розпорядження керівництва.

Забезпечення якості продукції на підприємстві здійснюється відповідно до вимог державних стандартів України (ДСТУ). Організація виробничого процесу та контроль якості спрямовані на підтримання високих стандартів виробництва, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку хлібобулочних та кондитерських виробів.

**** «*****» є лідером регіонального ринку хлібобулочних і кондитерських виробів, утримуючи високі позиції завдяки стабільній якості продукції та ефективній організації бізнес-процесів. Окрім виробничої діяльності, підприємство відіграє важливу роль у соціально-економічному житті регіону, будучи потужним роботодавцем.

На підприємстві працює 256 працівників, із яких 129 осіб є жителями навколишніх сіл. Завдяки діяльності заводу місцеві громади отримують стабільні робочі місця та економічну підтримку. Важливим аспектом соціальної відповідальності **** «*****» є забезпечення робочими місцями внутрішньо переміщених осіб, які були змушені покинути свої домівки через повномасштабну війну в Україні.

**** «*****» не лише робить вагомий внесок у забезпечення населення якісною продукцією, а й виконує важливу соціальну функцію, створюючи робочі місця для місцевих мешканців та внутрішньо переміщених осіб. Завдяки діяльності підприємства багато жителів навколишніх сіл мають стабільну роботу, а переселенці отримують можливість інтеграції в нову громаду та забезпечення своїх сімей.

Ця політика підприємства сприяє зміцненню соціальної згуртованості регіону та підтримці економічної стабільності навіть у кризових умовах. Завдяки залученню переселенців до виробничого процесу завод не лише виконує соціальну місію, але й отримує додаткові ресурси для свого розвитку.

Організаційна структура **** «*****» (рис. 2.1) характеризується ефективним поєднанням виробничих та управлінських ланок.

Такий підхід дозволяє забезпечити оптимальну координацію всіх бізнес-процесів – від планування та виробництва до контролю якості й дистрибуції готової продукції.

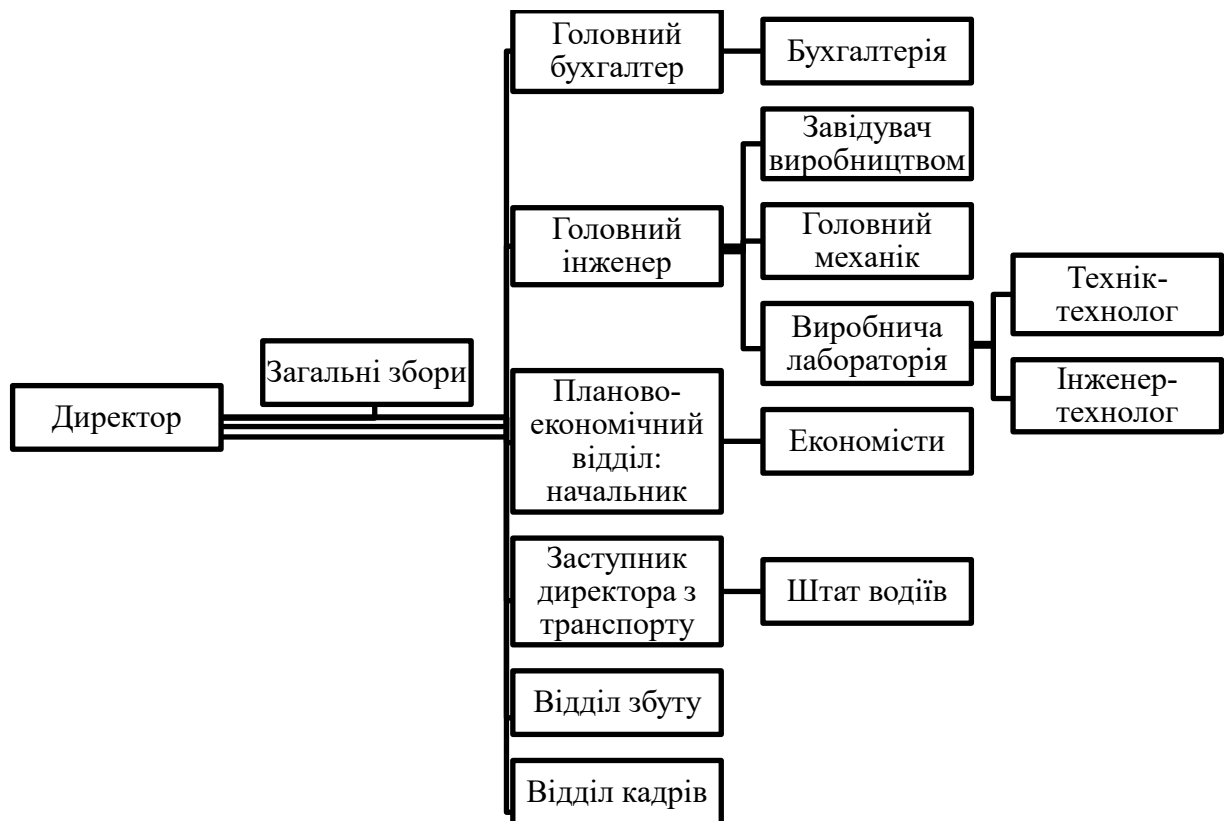


Рис. 2.1. Організаційна структура **** «*****»

Примітка: побудовано автором на основі інформації про підприємство [3, 23]

Завдяки чітко структурованим підрозділам кожен етап діяльності підприємства працює злагоджено, сприяючи підвищенню продуктивності та якості продукції. Виважене управління та ефективний розподіл обов'язків серед персоналу створюють передумови для стабільного розвитку підприємства та його успішної діяльності на ринку.

Організаційна структура **** «*****» має чітко визначену ієрархію, де на найвищому рівні знаходяться загальні збори та директор, який здійснює загальне керівництво. Під його керівництвом працюють головний бухгалтер, головний інженер, планово-економічний відділ, відділ транспорту, збуту, кадрів та інші підрозділи. Кожен відділ виконує

конкретні функції, що забезпечує ефективне управління фінансовими, виробничими та маркетинговими процесами.

Управління бізнес-процесами залежить від злагодженої роботи цих підрозділів. Завідувач виробництвом та головний механік відповідають за технічне забезпечення та оперативність виробництва. Відділ збуту та планово-економічний відділ разом визначають стратегії продажу та фінансове планування. Логістичний менеджмент забезпечується за допомогою заступника директора з транспорту, а управління персоналом здійснюється через відділ кадрів, що дозволяє ефективно організувати робочі процеси на підприємстві.

Таким чином, організаційна структура ***** «*****» є основою для ефективного управління всіма аспектами діяльності підприємства, забезпечуючи взаємодію між підрозділами і створення умов для стабільної роботи на всіх рівнях.

Основні теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів формування системи управління виробничою діяльністю підприємства відображають ефективність використання ресурсів і результатів виробничої діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники виробничо-господарської діяльності

***** «*****» за 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	48197	50906,7	62723,2	2709,7	11816,5	5,62	23,21
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	185057	233492,9	274357,3	48435,9	40864,4	26,17	17,50
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	117561	148512	178171,3	30951	29659,3	26,33	19,97
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4279	12143,7	11834,4	7864,7	-309,3	183,80	-2,55
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	261	260	256	-1	-4	-0,38	-1,54
Фондовіддача, грн	6,84	8,65	10,82	1,81	2,17	26,46	25,09
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	27056	27000,6	25350,8	-55,4	-1649,8	-0,20	-6,11

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	35674,5	35378,5	52320,75	-296	16942,25	-0,83	47,89
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	709,03	898,0	1071,71	189,02	173,66	26,66	19,34
Рентабельність власного капіталу, %	8,88	23,85	18,87	14,97	-4,98	168,58	-20,88
Рентабельність основної діяльності, %	2,82	6,38	5,33	3,56	-1,05	126,24	-16,46
Рентабельність підприємства, %	2,31	5,20	4,31	2,89	-0,89	125,11	-17,12
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	12168	10530	11275,4	-1638	745,4	-13,46	7,08
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	7787	8019,2	8941,2	232,2	922	2,98	11,50

Примітка: створено автором на основі фінансової звітності підприємства [12, 13, 14]

У період 2022–2024 рр. **** «*****» продемонструвало позитивну динаміку більшості ключових показників. Зокрема, виручка від реалізації зросла на 48,3 млн грн у 2023 р. порівняно з 2022-м, а в 2024 р. – ще на 40,9 млн грн, що відповідає приросту на 26,17% та 17,5% відповідно. Разом із цим відбулося зростання собівартості реалізованої продукції (на 26,33% у 2023 р. та на 19,97% у 2024 р.), що свідчить про збільшення обсягів виробництва та, ймовірно, вплив інфляційних чинників. Чистий прибуток значно зріс у 2023 р. (на 183,8%), однак у 2024 р. дещо знизився – на 2,55%, що вказує на зменшення ефективності витрат або зростання виробничих витрат. Незважаючи на це, продуктивність праці працівників постійно зростала: з 709 тис. грн на одного працівника у 2022 р. до 1071,7 тис. грн у 2024-му.

Значним досягненням підприємства є зростання фондовіддачі – на 26,46% у 2023 р. та ще на 25,09% у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів, навіть попри їхнє скорочення на 6,11% у 2024 р. Рентабельність власного капіталу різко зросла в 2023 р. (до 23,85%), проте в 2024-му знизилася до 18,87%, хоча залишилася вищою, ніж у 2022 р. Подібна ситуація спостерігається і з рентабельністю основної діяльності та

рентабельністю підприємства: спочатку суттєве зростання (більш ніж удвічі), а потім незначне зниження. Це може свідчити про загальне покращення фінансової стійкості підприємства, однак у 2024 р. почали проявлятися певні виклики або обмеження в управлінні витратами. Також звертає на себе увагу зростання кредиторської заборгованості на 11,5% у 2024 р., що може бути ознакою нарощування короткострокових зобов'язань.

В табл. 2.3 представлено показники фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.3

Показники фінансових результатів ***** «*****»

за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил. %		Віднос. відхил. %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	185057	233492,9	274357,3	48435,9	40864,4	26,17	17,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	117561	148512	178171,3	30951	29659,3	26,33	19,97
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	67496	-	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи, тис. грн.	360	445,4	536,2	85,4	90,8	23,72	20,39
Адміністративні витрати, тис. грн.	9765	-	-	-	-	-	-
Витрати на збут, тис. грн.	49327	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати, тис. грн.	3171	71534,6	83951,2	68363,6	12416,6	2155,90	17,36
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	5593	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи, тис. грн.	228	-	-	-	-	-	-
Інші доходи, тис. грн.	0	1224,2	2765,7	1224,2	1541,5	-	0,00
Фінансові витрати, тис. грн.	893	-	-	-	-	-	-
Інші витрати, тис. грн.	563	228,8	903	-334,2	674,2	0,00	294,67
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	5218	14887,1	14633,7	9669,1	-253,4	185,30	-1,70
Податок на прибуток, тис. грн.	939	2743,4	2799,3	1804,4	55,9	192,16	2,04
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток, тис. грн.)	4279	12143,7	11834,4	7864,7	-309,3	183,80	-2,55

Примітка: створено автором на основі фінансової звітності підприємства [12, 13, 14]

Упродовж 2022–2024 рр. **** «*****»

демонструвало зростання фінансових результатів, особливо у 2023 р. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 26,17% у 2023 р. (на 48,4 млн грн), а в 2024 р. – ще на 17,5%, що свідчить про стабільне розширення ринку збуту або зростання цін на продукцію. Водночас собівартість реалізованої продукції зростала подібними темпами: на 26,33% у 2023 р. та на 19,97% у 2024 р. Це свідчить про суттєве навантаження на витрати підприємства, що в подальшому вплинуло на прибутковість. Варто звернути увагу на інші операційні витрати, які у 2023 р. зросли у понад 21 раз – з 3,2 млн грн у 2022 р. до 71,5 млн грн, і продовжили зростати в 2024 р. до 83,9 млн грн. Таке різке збільшення свідчить про певні кризові або нестандартні витрати, які потребують додаткового аналізу.

Незважаючи на значне зростання витрат, чистий фінансовий результат залишався позитивним: чистий прибуток у 2023 р. становив 12,1 млн грн, що в 2,8 раза більше, ніж у 2022 р. Проте у 2024 р. прибуток дещо скоротився – на 309,3 тис. грн або 2,55%. Це може бути пов'язано з перевищенням темпів зростання витрат над доходами, зокрема через постійне зростання інших операційних витрат. Інші доходи також зросли з нуля у 2022 р. до 2,7 млн грн у 2024 р., що дещо компенсувало негативні тенденції. Водночас витрати на податок на прибуток майже потроїлися з 939 тис. грн у 2022 р. до майже 2,8 млн грн у 2024 р., що свідчить про загальне підвищення прибутковості підприємства та відповідне зростання податкового навантаження.

Загалом, підприємство показало значне покращення фінансових результатів. Чистий фінансовий результат зріс на 183,80%, що підтверджує здатність підприємства генерувати прибуток, навіть у умовах підвищених витрат. Водночас, важливо зазначити, що деякі операційні витрати, зокрема на збут та інші операційні витрати, зросли суттєво, що може свідчити про необхідність подальшого контролю над витратами і оптимізації бізнес-процесів для забезпечення стійкого росту в майбутньому.

2.2. Аналіз складових системи управління виробничою діяльністю підприємства

Аналіз складових управління виробничою діяльністю *****
«*****» можна здійснити через призму стратегічних, технічних, економічних та організаційних аспектів. Враховуючи організаційну структуру і функціональні підрозділи підприємства, можна виділити кілька основних складових, що визначають ефективність управління його виробничою діяльністю.

Першим важливим аспектом є управління виробничим процесом, який забезпечується завдяки чітко налагодженій організації роботи на підприємстві. Завідувач виробництвом, який координує діяльність виробничих дільниць, відіграє важливу роль у забезпеченні належної організації виробничого процесу. Його завдання полягає у контролі за дотриманням технологічних карт, планомірним використанням обладнання і ресурсів, а також у забезпеченні своєчасного виконання виробничих завдань. Від його ефективності залежить збереження стабільного виробничого циклу, що включає в себе як технічні, так і організаційні складові.

Головний механік підприємства відповідає за організацію обслуговування, ремонту та модернізації обладнання, що є критичним для безперебійної роботи хлібозаводу. Без належної підтримки і своєчасного ремонту технічного обладнання підприємство може зазнати значних збитків через зупинку виробничих ліній, що призводить до прострочення термінів виконання замовлень і зниження ефективності роботи. Тому важливою складовою управління є наявність системи планового технічного обслуговування, своєчасного ремонту і модернізації, що дозволяє зменшити витрати на обслуговування і покращити загальну продуктивність.

Лабораторія проводить регулярний моніторинг якості хлібобулочних виробів, що дозволяє забезпечити відповідність продукції стандартам і вимогам ринку. Для збереження високого рівня якості необхідно постійно вдосконалювати технологічні процеси та застосовувати новітні методи

контролю. У разі виявлення будь-яких невідповідностей, лабораторія має можливість оперативно реагувати на проблеми, що дозволяє мінімізувати ризик виробництва неякісної продукції та зберегти довіру споживачів.

Планово-економічний відділ підприємства займається розробкою фінансових і виробничих планів, а також аналізом економічної діяльності. Завдяки економічному плануванню підприємство може оптимізувати витрати, скорочувати непотрібні витрати на сировину, енергоресурси та інші компоненти виробництва, що позитивно впливає на рентабельність і конкурентоспроможність. Від того, наскільки точно і своєчасно будуть розраховані планові показники, залежить здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку і реагувати на коливання в цінах на сировину.

Заступник директора з транспорту і відділ збуту підприємства організовують транспортування сировини і готової продукції, що є важливим для забезпечення безперебійної роботи виробництва та своєчасної доставки товару на ринок. У зв'язку з цим, підприємство повинно забезпечити своєчасне постачання сировини від постачальників і своєчасне відвантаження готової продукції замовникам. Управління запасами і логістика дозволяє зменшити ризики дефіциту сировини та уникнути затримок в процесі постачання готової продукції.

Відбір і навчання висококваліфікованих працівників є необхідним для підтримки високих стандартів виробництва. Чітке розподілення функцій серед працівників, навчання нових технологій і постійне вдосконалення їх навичок дозволяє забезпечити належний рівень продуктивності праці. Крім того, управління персоналом має на меті підвищення мотивації працівників, що впливає на їхню продуктивність і лояльність до підприємства.

Таким чином, ефективне управління виробничою діяльністю ****
«*****» включає в себе низку аспектів, від технічного забезпечення і планування до управління якістю, логістикою і персоналом. Кожна з цих складових взаємопов'язана і впливає на загальну ефективність підприємства. Чітка організація роботи на кожному рівні дозволяє забезпечити

безперебійну роботу виробничих процесів, зниження витрат, підвищення якості продукції і забезпечення конкурентоспроможності на ринку хлібобулочних виробів.

Для аналізу складових системи управління виробничою діяльністю підприємства використаємо SPACE-аналіз. Цей метод дозволяє комплексно оцінити стратегічну позицію підприємства, враховуючи фінансову силу, конкурентоспроможність, внутрішні можливості та зовнішні загрози. Така оцінка допомагає виявити ключові фактори, які впливають на ефективність управління ресурсами, технологіями та організаційними процесами підприємства, що, у свою чергу, сприяє ухваленню обґрунтованих рішень для покращення виробничої діяльності та досягнення стратегічних цілей.

Застосування SPACE-аналізу в системі управління виробництвом дає змогу підприємствам розробляти адаптивні стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків та використання наявних можливостей для оптимізації виробничих процесів і ресурсів, що в кінцевому результаті веде до підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Результати SPACE-аналізу представлено в табл. 2.4. Максимальна оцінка – 5, мінімальна – 0.

Таблиця 2.4

SPACE-аналіз **** «*****»

Критерії	Оцінка	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
Фактори стабільності (ES)			
Технологічні зміни	2	0,1	0,2
Темпи інфляції	4	0,15	0,6
Мінливість попиту	3	0,1	0,3
Діапазон цін конкурентів	3	0,2	0,6
Перепони для доступу на ринок	1	0,1	0,1
Тиск конкурентів	4	0,15	0,6
Цінова еластичність попиту	5	0,2	1
Значення	x	1,00	3,4
Фактори промислового потенціалу (IS)			
Асортимент продукції	4	0,15	0,6
Потенціал прибутку	4	0,1	0,4
Забезпеченість основними засобами	3	0,15	0,45

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Рівень технологій	2	0,1	0,2
Міра використання ресурсів	4	0,1	0,4
Капіталоінтенсивність	4	0,15	0,6
Величина торговельних площ	4	0,05	0,2
Продуктивність використання основних засобів	4	0,2	0,8
Значення	x	1,00	3,65
Фактори конкурентних переваг (CA)			
Частка ринку	3	0,15	0,45
Якість продукції	5	0,15	0,75
Життєвий цикл продукту	3	0,1	0,3
Цикл заміни продукту	3	0,1	0,3
Лояльність покупців	4	0,2	0,8
Використання потужностей конкурентами	3	0,2	0,6
Вертикальна інтеграція	2	0,1	0,2
Значення	x	1,00	3,4
Фактори фінансового потенціалу (FS)			
Прибуток на вкладення	3	0,2	0,6
Фінансова залежність	3	0,15	0,45
Ліквідність	4	0,15	0,6
Необхідний/наявний капітал	3	0,15	0,45
Потік коштів	3	0,2	0,6
Легкість виходу з ринку	5	0,05	0,25
Ризик підприємства	4	0,1	0,4
Значення	x	1	3,35

Примітка: створено автором

Аналіз факторів стабільності (ES) показує, що **** «*****» стикається з певними викликами, такими як технологічні зміни та перепони для доступу на ринок. Оцінка технологічних змін на рівні 2 бали свідчить про низьку гнучкість підприємства у адаптації до нових технологічних умов, що може вплинути на конкурентоспроможність. Водночас фактори, пов'язані з інфляцією та тиском конкурентів, оцінюються досить високо, що підкреслює необхідність стратегічного підходу до управління витратами і цінами. Висока оцінка цінової еластичності попиту (5 балів) вказує на важливість гнучкої цінової політики для адаптації до коливань попиту на ринку.

У категорії промислового потенціалу (IS) **** «*****» демонструє помірні результати. Показники, пов'язані з асортиментом продукції та капіталоінтенсивністю, оцінюються на рівні 4 бали, що вказує на наявність досить конкурентоспроможних продуктів, але також і на потребу в ефективнішому використанні ресурсів. Показники рівня технологій та забезпеченості основними засобами є відносно слабшими, що свідчить про необхідність інвестицій у модернізацію виробництва. Проте високий рівень продуктивності використання основних засобів демонструє хорошу ефективність існуючих виробничих потужностей.

У категорії конкурентних переваг (CA) підприємства також має змішані результати. Оцінка якості продукції (5 балів) вказує на високий рівень задоволення потреб споживачів і є сильною конкурентною перевагою для підприємства. Проте показники, такі як частка ринку, життєвий цикл продукту та вертикальна інтеграція, отримали середні оцінки, що вказує на необхідність розширення впливу на ринку та зменшення залежності від зовнішніх факторів. Лояльність покупців є важливим фактором для підтримки стабільного попиту на продукцію, що додає потенціалу для подальшого розвитку.

Фактори фінансового потенціалу (FS) свідчать про відносно стабільне фінансове становище підприємства. Висока оцінка ліквідності та потоку коштів (4 бали) є важливими для забезпечення фінансової стійкості і можливості швидкої адаптації до змін на ринку. Однак підприємство також має певну фінансову залежність, що може створювати ризики в умовах фінансової нестабільності. Оцінка легкості виходу з ринку є високою (5 балів), що свідчить про можливість швидкої реорганізації або диверсифікації бізнесу при необхідності.

Залежно від стратегічного стану, найбільш доцільними є наступні групи механізмів стратегії:

1) агресивний стратегічний стан, при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: розширення виробництва та продажів; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів;

2) конкурентний стратегічний стан, при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: пошук фінансових ресурсів; розвиток мереж по збуту продукції;

3) консервативний стратегічний стан, при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: зниження собівартості при підвищенні якості продукції; скорочення виробництва та вихід на більш перспективні ринки;

4) оборонний стратегічний стан, при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: варіювання негативних впливів; вихід з ринку [17, с. 52].

Отже, високий рівень фінансової стабільності, хороша конкурентоспроможність продукції та наявність потужних ресурсів є перевагами, які дозволяють підприємству успішно конкурувати на ринку. Водночас, підприємство стикається з проблемами адаптації до технологічних змін та тиском конкурентів, що потребує уваги в стратегії управління виробничими процесами. Для ефективного функціонування підприємство повинно орієнтуватися на покращення технологічних процесів, оптимізацію витрат, розвиток збутової мережі та підвищення гнучкості управлінських рішень, що дозволить забезпечити сталий розвиток і підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Наступним кроком є проведення SWOT-аналізу, який широко застосовується у процесі стратегічного планування, і полягає в розділенні чинників та явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проєкту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням (табл. 2.5) [32].

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз середовища **** «*****»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність постійних споживачів – прихильників підприємства	1. Обмежені можливості в проведенні повноцінних маркетингових досліджень закордонних ринків хліба хлібобулочних виробів
2. Власна продукція виготовлена з натуральних складників	2. Відсутність чітко описаного бізнес-процесу моніторингу і контролю маркетингової стратегії підприємства
3. Постійне розширення асортиментного ряду	3. Окремі процеси бізнес-аналітики на підприємстві потребують автоматизації
4. Нове сучасне обладнання і сучасні технології виробництва	5. Висока залежність від урядового регулювання цін, в першу чергу, на «соціальний» хліб
5. Гнучкість виробництва в освоєнні нових ринкових ніш	6. Брак власних коштів для фінансування масштабних інвестиційних проєктів
6. Наявність власних унікальних рецептур хлібної продукції і можливостей розробки нових	
7. Кваліфікований персонал	
Можливості	Загрози
1. Пільгові умови оподаткування діяльності підприємства продовольчого сектора економіки	1. Війна з росією
2. Збільшення попиту і цін на хліб і хлібобулочні вироби тривалого зберігання (заморожені), виробництво нового виду продукції (бездріжджового пшеничного хліба з використанням сухої пшеничної закваски)	2. Різке падіння курсу гривні
3. Спрощення доступ до «дешевих» європейських кредитів	3. Падіння конкурентоспроможності продукції за ціновими параметрами порівняно із конкурентами з «тіньового» сектора
4. Збільшення або повне зняття квот на експорт харчових продуктів в ЄС	4. Падіння обсягів виробництва і реалізації хліба і хлібобулочних виробів в Україні
5. Зменшення податкового тиску на підприємства хлібопекарської промисловості	5. Зростання витрат на енергоносії і пальне в Україні та їх недоступність

Примітка: створено автором

SWOT-аналіз **** «*****» виявляє сильні сторони підприємства, як-от наявність постійних споживачів, використання натуральних складників у продукції, постійне розширення асортименту та сучасне обладнання. Однак існують слабкі сторони, зокрема обмежені

можливості маркетингових досліджень закордонних ринків, потреба в автоматизації бізнес-аналітики, залежність від урядового регулювання цін і брак коштів для інвестицій. Серед можливостей відзначаються пільгові умови оподаткування, зростання попиту на нові види продукції та полегшення доступу до європейських кредитів, в той час як загрози включають війну з Росією, падіння курсу гривні, конкуренцію з тіньовим сектором, зростання витрат на енергоносії та зниження обсягів виробництва в Україні.

Загалом, аналіз складових системи управління виробничою діяльністю **** «*****» показує, що ефективність підприємства залежить від багатьох чинників, включаючи управління виробничими процесами, технічну підтримку, контроль якості, економічне планування та логістику. Система управління повинна забезпечувати стабільну роботу виробничих ліній, своєчасне постачання сировини та готової продукції, а також підтримку високої якості продукції. Важливою складовою є також управління персоналом і оптимізація витрат для підвищення рентабельності та конкурентоспроможності. Оцінка за допомогою SPACE-аналізу дозволяє визначити стратегічні пріоритети підприємства та сфери для подальшого вдосконалення, зокрема технологічну модернізацію, оптимізацію ресурсів і розвиток збутових каналів, що сприятиме забезпеченню сталого розвитку та посилення конкурентних позицій на ринку.

2.3. Оцінка ефективності системи управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва

Здійснимо оцінку ефективності управління виробничою діяльністю підприємства.

Дослідження матеріально-технічного забезпечення підприємства на основі аналізу його активів є важливим інструментом для оцінки ефективності

використання основних засобів та оборотних ресурсів, таких як обладнання, сировина та запасні частини. Аналіз активів дозволяє виявити ступінь зношеності та ефективності використання основних засобів, оцінити достатність оборотних ресурсів для безперебійного виробництва, а також визначити фінансову стійкість підприємства для підтримки оптимального рівня матеріально-технічного забезпечення [36]. Це дає змогу своєчасно виявити проблеми в управлінні ресурсами і ухвалити обґрунтовані рішення щодо оновлення чи модернізації матеріально-технічної бази [11, с. 215].

Аналіз структури активів **** «*****»
представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка активів підприємства **** «*****»

за 2022–2024 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення			
				+,-		%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Необоротні активи	36693	27369,2	23554,9	-9323,8	-3814,3	-25,41	-13,94
Оборотні активи	28011	42399,4	62227,4	14388,4	19828	51,37	46,76
Всього активів	64704	69768,6	85782,3	5064,6	16013,7	7,83	22,95

Примітка: створено автором на основі фінансової звітності підприємства [12, 13, 14]

У період з 2022 по 2024 рр. спостерігається чітка тенденція до збільшення загального обсягу активів підприємства: з 64,7 млн грн у 2022 р. до 85,8 млн грн у 2024 р., що становить зростання на 32,5%. Основним джерелом такого приросту стали оборотні активи, які зросли більш ніж удвічі – з 28 млн грн у 2022 р. до 62,2 млн грн у 2024 р. Особливо інтенсивне зростання відбулося у 2023 р. – на 51,37%, а в 2024-му – ще на 46,76%. Це свідчить про посилення короткострокової платоспроможності підприємства, можливе збільшення запасів, дебіторської заборгованості чи грошових коштів.

Водночас необоротні активи демонстрували зворотну тенденцію – їх обсяг зменшився на 35,8% за два роки: з 36,7 млн грн у 2022 р. до 23,5 млн грн у 2024 р. Скорочення відбулося поступово – на 25,41% у 2023 р. та ще на

13,94% у 2024 р. Така динаміка може свідчити про амортизацію основних засобів, їхню часткову ліквідацію або продаж, а також про обмежені інвестиції в оновлення основного капіталу. Зміна структури активів на користь оборотних може мати як позитивні (підвищення ліквідності), так і негативні (зменшення інвестиційної активності та довгострокової стабільності) наслідки, тому потребує подальшого аналізу у контексті стратегічного розвитку підприємства.

Показник ефективності використання основних засобів підприємства представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання основних фондів

**** «*****» за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення			
				+,-		%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Основні засоби (тис. грн.):	26775	27259,9	23441,7	484,90	-3818,20	1,81	-14,01
первісна вартість, тис. грн	58444	65304,8	67588,1	6860,80	2283,30	11,74	3,50
Знос, тис. грн	31669	38044	44146,4	6375,00	6102,40	20,13	16,04
Фондовіддача	6,84	8,65	10,82	1,81	2,17	26,46	25,09
Фондомісткість	0,15	0,12	0,09	-0,03	-0,02	-20,92	-20,06
Коефіцієнт зносу основних фондів, %	54,19	58,26	65,32	4,07	7,06	7,51	12,12

Примітка: створено автором на основі фінансової звітності підприємства [12, 13, 14]

У 2022–2024 рр. спостерігається зростання первісної вартості основних засобів **** «*****» з 58444 тис. грн до 67588,1 тис. грн, що свідчить про вкладення підприємства в оновлення або розширення матеріально-технічної бази. Однак залишкова вартість основних засобів у 2024 р. знизилася порівняно з 2023 р. на 3818,2 тис. грн, що вказує на зростання фізичного зносу фондів. Це підтверджується і збільшенням суми зносу з 31669 тис. грн у 2022 р. до 44146,4 тис. грн у 2024 р.

Показники ефективності використання основних фондів демонструють позитивну динаміку. Фондовіддача зросла з 6,84 у 2022 році до 10,82 у 2024 р.,

що свідчить про зростання обсягів реалізації продукції на одиницю вартості основних засобів. Водночас фондомісткість, як обернений показник фондівіддачі, зменшилася з 0,15 до 0,09, тобто підприємство стало витрачати менше ресурсів для отримання кожної гривні доходу, що є свідченням підвищення ефективності використання активів.

Зростання коефіцієнта зносу основних фондів із 54,19% у 2022 р. до 65,32% у 2024 р. свідчить про старіння виробничого обладнання. Незважаючи на оновлення основних засобів, темпи їх зносу перевищують темпи оновлення, що потенційно може негативно вплинути на виробничу стабільність у довгостроковій перспективі. Це вказує на необхідність більш активної політики оновлення основних фондів та підвищення їх технічного рівня.

Аналіз структури оборотних активів підприємства представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка та структура оборотних активів **** «*****»
за 2022–2024 рр., тис. грн.

Стаття балансу	2022		2023		2024	
	сума, тис. грн.	питома вага у %	сума, тис. грн.	питома вага у %	сума, тис. грн.	питома вага у %
Оборотні активи, в т.ч.:	28011	100	42399,4	100	62227,4	100
- запаси, в т.ч.:	16438	58,68	9216,2	21,74	11666,9	18,75
- готова продукція	363	1,30	447,3	1,05	757,8	1,22
- поточні біологічні активи	8	0,03	7,6	0,02	7,6	0,01
- заборгованість за товари, роботи, послуги	12468	44,51	10530	24,84	11275,4	18,12
- заборгованість за розрахунками	4800	17,14	0	0,00	0	0,00
- інша поточна дебіторська заборгованість	16	0,06	4517	10,65	7981,2	12,83
- поточні фінансові інвестиції	0	0,00	0	0,00	0	0,00
- гроші та їх еквіваленти	3054	10,90	17564,9	41,43	31068,5	49,93
- інші оборотні активи	100	0,36	96,9	0,23	40,7	0,07

Примітка: створено автором на основі фінансової звітності підприємства [12, 13, 14]

У період з 2022 р. по 2024 р. оборотні активи **** «*****» зросли більш ніж удвічі – з 28011 тис. грн до 62227,4 тис. грн. Найбільш суттєве зростання відбулося в статті «гроші та їх еквіваленти», частка

яких у структурі активів збільшилася з 10,90 % у 2022 р. до 49,93 % у 2024 р., що свідчить про значне накопичення грошових коштів підприємством. Це може бути результатом оптимізації розрахунків з контрагентами, підвищення платоспроможності або цілеспрямованого формування ліквідних резервів. Водночас відбулося суттєве скорочення питомої ваги запасів (з 58,68 % до 18,75%) і заборгованості за товари, роботи, послуги (з 44,51 % до 18,12 %), що може вказувати на покращення управління оборотним капіталом і зменшення залежності від постачальників.

Також варто звернути увагу на динаміку дебіторської заборгованості: якщо в 2022 році «заборгованість за розрахунками» становила 4800 тис. грн, то в наступні роки ця стаття відсутня, натомість суттєво зросла інша поточна дебіторська заборгованість – до 7981,2 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про зміну структури дебіторської заборгованості і, ймовірно, нові підходи до кредитної політики або зміну складу контрагентів. Загальна картина свідчить про підвищення ліквідності активів підприємства, що може позитивно впливати на його фінансову стійкість і здатність швидко реагувати на зовнішні виклики.

Розглянемо показники ефективності використання оборотних активів в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності використання оборотних активів

**** «*****»

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,19	6,60	5,24
Тривалість одного обороту оборотних активів (днів)	70,36	55,30	69,61
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,19	0,15	0,19
Коефіцієнт оборотності запасів	7,15	16,11	15,27
Коефіцієнт оборотності готової продукції	323,86	332,02	235,12
Тривалість операційного циклу (днів)	75,04	39,11	38,90
Тривалість фінансового циклу (днів)	50,86	19,40	20,58

Примітка: створено автором на основі фінансової звітності підприємства [12, 13, 14]

Упродовж 2022–2024 рр. коефіцієнт оборотності оборотних активів **** «*****» демонстрував нестабільну динаміку. У 2023 р. спостерігалось покращення ефективності обігу – коефіцієнт зріс з 5,19 до 6,60,

що свідчить про швидше перетворення оборотних активів у грошову форму. Однак у 2024 році він знизився до 5,24, майже повернувшись до рівня 2021 р. Це підтверджується й зростанням тривалості одного обороту з 55,30 до 69,61 днів, що вказує на уповільнення обіговості ресурсів. Коефіцієнт завантаження оборотних активів (зворотна величина оборотності) у 2024 році зріс до 0,19 після зниження у 2023 р., що свідчить про збільшення капіталовкладень в оборотні активи на одиницю виручки.

Коефіцієнт оборотності запасів показав суттєве зростання у 2023 р. – з 7,15 до 16,11, що означає значне прискорення обігу запасів. Це могло бути результатом оптимізації складських запасів або зменшення їх обсягу. У 2024 році показник дещо знизився до 15,27, але все ще залишався на високому рівні, що є позитивним чинником у діяльності підприємства. Коефіцієнт оборотності готової продукції також був досить високим у всі роки, що свідчить про ефективний збут, хоча у 2024 році відбулося його зниження з 332,02 до 235,12, що може вказувати на затримки у реалізації або накопичення готової продукції на складах.

Позитивним є скорочення тривалості операційного циклу: з 75,04 днів у 2022 р. до 38,90 днів у 2024 р. Це свідчить про покращення внутрішніх процесів підприємства – від закупівлі сировини до отримання доходів від продажу. Водночас тривалість фінансового циклу також скоротилася – з 50,86 днів у 2022 р. до 20,58 днів у 2024 р. Це означає, що підприємство стало швидше повертати вкладені кошти, зменшуючи розрив між витратами та надходженням грошових коштів, що позитивно впливає на ліквідність та платоспроможність підприємства.

Отже, оцінка ефективності системи управління виробничою діяльністю **** «*****» в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації засвідчила позитивну динаміку зростання загального обсягу активів підприємства за рахунок суттєвого збільшення оборотних активів, підвищення фондівіддачі та зменшення фондомісткості, що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Водночас зменшення обсягу

необоротних активів та зростання зносу основних засобів вказують на недостатній рівень оновлення виробничої бази, що може мати негативні наслідки у довгостроковій перспективі. Таким чином, незважаючи на загальне зростання ефективності, підприємству необхідно активізувати інвестиції в модернізацію основних фондів для забезпечення стабільного розвитку виробництва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано та досліджено процеси формування системи управління виробничою діяльністю підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва.

Обґрунтовано, що виробнича діяльність підприємства є основою його функціонування та розвитку, охоплюючи комплекс процесів, що включають трудові ресурси, матеріали, технічні засоби та управлінські процеси, які взаємодіють для досягнення конкретних результатів. Вона має важливе значення для економіки, створюючи товари та послуги, забезпечуючи робочі місця, залучаючи інвестиції та сприяючи інноваціям. Інтеграція з іншими функціями підприємства, такими як маркетинг і фінанси, дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити ефективність, а впровадження сучасних концепцій виробництва допомагає підвищити конкурентоспроможність. Екологічні та соціальні аспекти також стають важливими для стійкості підприємства та його репутації.

З'ясовано, що управління виробничими процесами полягає в комплексному здійсненні дій, спрямованих на досягнення організаційних цілей, що включає стратегічне планування, контроль за виконанням операцій та координацію всіх етапів виробництва. Основною метою є організація випуску продукції необхідної кількості та якості, забезпечення ресурсів і розвиток техніко-економічних стратегій, а також забезпечення безпеки праці та екологічної безпеки. Важливою є різниця між поняттями «управління виробництвом» та «управління виробничою діяльністю», де перше охоплює весь процес від ресурсів до ринку, а друге фокусується на організації перетворення ресурсів на готову продукцію. Важливими принципами є чіткий розподіл праці, дисципліна, відповідальність, мотивація, справедливість і стабільність. Функції управління включають планування, організацію,

мотивацію та контроль, що взаємопов'язані і створюють єдину систему управлінського процесу. Методи управління спрямовані на вплив на працівників з метою реалізації завдань, при цьому сучасні технології автоматизації та інновації є ключовими для підвищення ефективності, зниження витрат і покращення якості. Використання автоматизованих систем, таких як ERP, цифровізація та роботизація, дозволяє підприємствам досягати стратегічних цілей, підвищувати конкурентоспроможність і гнучкість у динамічному ринковому середовищі.

Доведено, що методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління виробничою діяльністю підприємства полягають у комплексному дослідженні організаційних, технологічних, ресурсних та управлінських аспектів виробництва. Для оцінки використовуються різні показники, як якісні, так і кількісні, що дозволяє виявити слабкі та сильні сторони, оптимізувати процеси, підвищити продуктивність і знизити витрати. Система показників включає: показники ефективності праці, використання основних засобів, обігових коштів і матеріальних ресурсів. Оцінка ефективності може проводитися через натуральні та вартісні показники, зокрема фондовіддачу, рентабельність, економію витрат та інші, що допомагає з'ясувати резерви для покращення діяльності підприємства і підвищення його конкурентоспроможності

Об'єктом дослідження було обрано **** «*****», Підприємство засноване в 1997 р., є важливим регіональним виробником хлібобулочних і кондитерських виробів, що за понад 27 р. стало одним з лідерів на ринку завдяки впровадженню інноваційних технологій та високій якості продукції. Підприємство спеціалізується на виробництві хліба, кондитерських виробів, таких як торти, пряники, печиво, а також займається оптовою та роздрібною торгівлею продуктами харчування та надає додаткові послуги в сфері транспортування та харчування. Завдяки постійній модернізації виробничих потужностей та інвестиціям у нові технології, **** «*****» утримує конкурентоспроможність і зміцнює свої

позиції на ринку. Організаційна структура підприємства дозволяє ефективно управляти виробничими, економічними та маркетинговими процесами, що забезпечує стабільне зростання і розвиток організації, зокрема через забезпечення робочими місцями місцевих жителів та внутрішньо переміщених осіб.

Аналіз складових системи управління виробничою діяльністю **** «*****» показав, що підприємство має кілька ключових аспектів, які визначають ефективність його управлінської діяльності. Управління виробничим процесом здійснюється завдяки чіткій організації роботи на підприємстві, зокрема завідувачем виробництвом, який контролює технологічні картки, використання обладнання та ресурсів. Важливим аспектом є також забезпечення належного технічного обслуговування, ремонту та модернізації обладнання, що гарантує безперебійність виробничих ліній. Лабораторія здійснює регулярний контроль якості продукції, що сприяє її відповідності стандартам. Планово-економічний відділ розробляє фінансові плани, що дозволяє підприємству оптимізувати витрати і підвищити рентабельність. Відділ збуту та заступник директора з транспорту відповідають за безперебійне постачання сировини та доставку готової продукції. Кадрове управління та навчання працівників сприяють підвищенню продуктивності праці. Для оцінки ефективності управлінської діяльності було використано SPACE-аналіз, SWOT-аналіз. Аналіз показує високий рівень фінансової стабільності та конкурентоспроможності, але також вказує на необхідність покращення технологічних процесів, оптимізації витрат та розвитку збутової мережі для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та технологічних змін.

Оцінка ефективності системи управління виробничою діяльністю **** «*****» в умовах впровадження інноваційних технологій та автоматизації засвідчила позитивну динаміку зростання загального обсягу активів підприємства за рахунок суттєвого збільшення оборотних активів, підвищення фондоддачі та зменшення фондомісткості, що свідчить про

ефективніше використання ресурсів. Водночас зменшення обсягу необоротних активів та зростання зносу основних засобів вказують на недостатній рівень оновлення виробничої бази, що може мати негативні наслідки у довгостроковій перспективі. Таким чином, незважаючи на загальне зростання ефективності, підприємству необхідно активізувати інвестиції в модернізацію основних фондів для забезпечення стабільного розвитку виробництва.

Розроблено стратегічні альтернативи розвитку для **** «*****
*****», які передбачають кілька ключових напрямів (додаток А), зокрема розширення асортименту продукції, модернізацію виробничих потужностей, вихід на нові ринки та удосконалення фінансової стратегії. Кожен з цих напрямів потребує значних інвестицій, але водночас має потенціал для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стабільності підприємства. Вибір оптимальної стратегії ґрунтується на детальній оцінці кожної альтернативи з огляду на її ефективність, ризики, вартість реалізації та можливість масштабування. Врахування постійних змін на ринку та потреби у гнучкості стратегії є ключовим для успішного розвитку підприємства в умовах високої конкуренції.

Для **** «***** *****», враховуючи наявні проблеми, зокрема зношення основних засобів і потребу в модернізації технічної бази, зростаючий коефіцієнт зносу обладнання та необхідність оптимізації виробничих процесів, запропоновано впровадження автоматизованої системи моніторингу та діагностики технічного стану обладнання з прогнозуванням зносу та плануванням технічного обслуговування (Predictive Maintenance).

Автоматизована система моніторингу і прогнозування технічного стану обладнання дозволить своєчасно виявляти потенційні поломки і дефекти на етапі їх зародження, зменшуючи необхідність у дорогих і невиправданих ремонтах. Система прогнозування зносу на основі аналізу даних у реальному часі дозволить значно покращити ефективність управління технічним обслуговуванням і ремонтом, підвищити безперебійність роботи виробництва та знизити витрати на непланові простой.

Розроблено основні етапи впровадження:

- збір та обробка даних про технічний стан обладнання за допомогою спеціальних датчиків, які будуть встановлені на критичні одиниці виробничого устаткування. Це дозволить здійснювати постійний моніторинг без потреби в перервах у виробництві;
- раннє виявлення несправностей: зібрані дані будуть аналізуватися в реальному часі, що дозволить своєчасно виявляти навіть незначні відхилення від нормальних робочих параметрів;
- прогнозування часу відмови: на основі даних і технологій великих даних (Big Data) буде здійснюватися точне прогнозування, коли може статися поломка, що дозволить планувати обслуговування ще до того, як це стане критичним;
- оптимізація ресурсів: планування технічного обслуговування буде здійснюватися таким чином, щоб мінімізувати витрати на роботу та запчастини, а також максимізувати час безперервної роботи обладнання.

Система передбачає використання промислового Інтернету речей (IIoT) для збору і обробки даних, що дозволить проводити безперервний моніторинг стану обладнання без зупинок виробництва. Вчасне виявлення навіть незначних змін у роботі машин дозволить швидко реагувати та запобігати серйозним поломкам.

Перевагами застосування для ***** «*****» є:

- підвищена ефективність планування обслуговування та зниження кількості непередбачених збоїв;
- зниження витрат на обслуговування обладнання завдяки точному прогнозуванню потреб;
- збільшення терміну служби обладнання та підвищення рівня безпеки на виробництві;
- зменшення негативного впливу аварій на навколишнє середовище;
- оптимізація запасів матеріалів і запасних частин.

Запропоновано впровадження цієї системи в рамках IT-Enterprise, через продукт Predictive Maintenance 4.0, гарантує високу надійність обладнання та дозволяє ефективно управляти технічним обслуговуванням на підприємстві. Predictive Maintenance 4.0 – це технічне обслуговування нового покоління, яке дозволяє скористатися всіма перевагами, які принесла епоха Industry 4.0 для обслуговування обладнання. Система надає можливість ефективно вирішувати питання переходу від традиційного реактивного обслуговування до предиктивного. Це досягається завдяки використанню Індустріального Інтернету речей (IIoT) та мобільних застосунків, таких як SmartEAM, що забезпечують доступ до необхідної інформації в реальному часі.

Виявлено, що у сучасних підходах до обслуговування обладнання використовуються методи, зокрема RCM, RBM, TPM і 6σ (Six-Sigma), що дозволяють підвищити ефективність і надійність обслуговування. Також впроваджуються методики аналізу інцидентів і відмов у роботі обладнання, такі як RCFA та FMECA.

Обґрунтовано, що основною стратегією управління технічним обслуговуванням в системі IT-Enterprise EAM є методика RCM2 (Reliability Centered Maintenance), що забезпечує надійність роботи обладнання та продуктивність всієї системи і її компонентів. Обрання методу обслуговування виконується за алгоритмом, що дозволяє вибрати найбільш підходящий підхід для однотипного обладнання, залежно від конкретних чинників. IT-Enterprise EAM відповідає сучасним вимогам підрозділів технічного обслуговування в умовах цифрової економіки. Система надає доступ до інформації в реальному часі на основі великих даних, дозволяє персоналізувати обслуговування, забезпечує універсальність і багатозадачність для людей і обладнання, а також дає можливість прогнозувати та постпрогнозувати технічний стан обладнання. Інформація про точну вартість рішення Predictive Maintenance 4.0 від IT-Enterprise не оприлюднена на офіційному сайті організації. Ціноутворення зазвичай залежить від конкретних потреб підприємства, масштабу впровадження та додаткових компонентів системи.

Виявлено, що, згідно з даними з відкритих джерел, вартість супроводу версій програмного комплексу IT-Enterprise може становити близько 266 640 грн з ПДВ за рік. Також зазначено, що консультаційні послуги з підтримки комплексу можуть коштувати близько 2 118 грн з ПДВ за годину. Ці цифри можуть служити орієнтиром для оцінки вартості впровадження системи Predictive Maintenance 4.0, однак для точнішої інформації рекомендується звернутися безпосередньо до IT-Enterprise. Для отримання детальної інформації та бізнес-пропозиції щодо впровадження Predictive Maintenance 4.0 запропоновано заповнити відповідну форму на офіційному сайті IT-Enterprise.

Таким чином, впровадження автоматизованої системи моніторингу та прогнозування технічного стану обладнання на **** «*****» дозволить значно покращити ефективність управління технічним обслуговуванням, зменшити витрати на ремонт та обслуговування, підвищити безперебійність роботи виробничих ліній і збільшити термін служби обладнання, що в результаті сприятиме зниженню виробничих витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Predictive Maintenance 4.0 – технічне обслуговування нового покоління.
URL: <https://www.it.ua/products/remonty-i-obsluzhivanie/predictive-maintenance-4-0-tehnicheskoe-obsluzhivanie-novogo-pokolenija> (дата звернення: 20.03.2025 р.)
2. Predictive Maintenance. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/pdm> (дата звернення: 07.02.2025 р.)
3. You control. **** «*****» URL: ***** (дата звернення: 19.03.2025 р.)
4. Автоматизація виробничих процесів: навч. посібник. Б.М. Гончаренко С.І. Осадчий, Л.Г. Віхрова [та ін.]. Кіровоград: Лисенко В.Ф., 2016. 352 с.
5. Білик О. М. Оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств харчової промисловості. Монографія, ХДУХТ, 2012. 195 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник Київ: Знання, 2017. 580 с.
7. Гевко І. Б. Операційний (виробничий) менеджмент: Конспект лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 128 с.
8. Гречко А.В., Балагир Б.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. С. 1–4.
9. Гук О. В. Економіка підприємства. Конспект лекцій: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент. КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 93 с.
10. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39.

11. Економіка підприємства: навчальний посібник. Я. С. Вітвицький та ін. Івано-Франківськ: ІМЕ, 2019. 320 с.
12. Звітність ***** «*****» за 2022 р. URL: *****://*****_*****.*****/***/*****/*****_*****?*****_*****=2021 (дата звернення: 06.03.2025 р.)
13. Звітність ***** «*****» за 2023 р. URL: *****://*****_*****.*****/***/*****/*****_*****?*****_*****=2022 (дата звернення: 06.03.2025 р.)
14. Звітність ***** «*****» за 2024 р. URL: *****://*****_*****.*****/***/*****/*****_*****?*****_*****=2023#*****_***** (дата звернення: 06.03.2025 р.)
15. Іванова О.А. Економіка сучасного підприємства: навчальний посібник, НУА, 2017. 311 с.
16. Козик В.В., Гавриляк А.С., Петрушка Т.О. Організація виробництва. Підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с.
17. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина І. Вінниця : ВНТУ, 2017. 119 с.
18. Лойко В.В., Макаровська Т.П. Економіка підприємства: [навч. посібн.]. В.В. Лойко, Т.П. Макаровська К.: КНУТД, 2015. 267 с.
19. Мартиненко В.П., Гальчик О.А. Функції управління виробничою діяльністю підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Вип. 20. 2017. С. 217–222.
20. Міщенко О. І. Автоматизація бізнес-процесів в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 47–51.
21. Новаківський І. І. Система управління підприємством в умовах становлення інформаційного суспільства: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 313 с.
22. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: монограф. Київ: КНЕУ, 2013. 277 с.

23. Опендатабот. **** «*****» URL:
***** (дата звернення: 22.03.2025 р.)
24. Організація виробництва : навч. посібник. В. В. Прохорова, О. Ю. Давидова. Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
25. Організація виробництва: курс лекцій : навч. посіб. уклад.: О.О. Кожемяченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 233 с.
26. Організація і управління виробництвом: навч. посіб. Єрмаков О.Ю., Вакараш В. М., Остапчук А. Д., Гаврилюк І. П. К.: НУБіП України, 2016. 352 с.
27. Павленко В. І. Сучасні проблеми автоматизації виробництва. *Автоматизація та приладобудування = Automation and Development of Electronic Devices (ADED'2021)*: зб. студ. наук. ст. Харків: ХНУРЕ, 2021. Вип. 1. С. 93–96.
28. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент: навчальний посібник. Львів: «Львівська політехніка», 2019. 258 с.
29. Пономарьов В. Д. Автоматизація виробничих процесів на підприємствах агропромислового комплексу. *Моделювання соціально-економічного розвитку в системі забезпечення продовольчої безпеки* : зб. тез 2-ї Всеукр. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 08–09 трав. 2024 р. Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 78–80.
30. Програмний продукт SOC Prime Predictive Maintenance 20 GB/day for Elastic. URL: ***** (дата звернення: 27.02.2025 р.)
31. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва: навч. посіб. Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : ПП Іванченко І., 2018. 274 с.
32. Управління виробництвом (основи менеджменту, маркетингу та логістики): навч. посібник. А. М. Малявін, А. О. Шевченко, В. Г. Мануйленко та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. Ч. 1. 133 с.
33. Хорольський, В. П. Автоматизація виробничих процесів: підручник. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2022. 400 с.
34. Шваб Л. І. Економіка підприємства. Київ: Каравела, 2019. 304 с.

35. Гапонова О., Хомюк Н. Особливості управління виробничою діяльністю підприємства в умовах цифровізації. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18-20 жовтня 2024 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 83–85.

36. Гапонова О. Упровадження системи інноваційних технологій та автоматизації в управлінні виробничою діяльністю на підприємствах харчової промисловості. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень*: матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (13–14 травня 2025 року). Луцьк : Вежа-Друк, 2025. С.136–139.

ДОДАТКИ