

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форми здобуття освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ОВДІЄНКО КАТЕРИНА АНДРІЙВНА

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Овдієнко К.А.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
Наталія ШЕВЧУК

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

В.О. Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність операційної діяльності підприємства	6
1.2 Характеристика складових та видів операційної діяльності підприємства ..	11
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2	20
ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УПК ГРУП»	20
2.1 Фінансово-економічна характеристика діяльності підприємства	20
2.2 Оцінювання ефективності операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП»	26
2.3 Аналіз резервів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.....	31
РОЗДІЛ 3	40
ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УПК ГРУП»	40
3.1 Розробка бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства	40
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації розробленої бізнес-пропозиції.....	45
3.3. Прогнозні показники ефективності операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП» за умови реалізації бізнес-пропозиції	48
ВИСНОВОК	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТОК	68

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена складністю сучасного ринкового середовища, в якому підприємства функціонують під постійним тиском глобальної конкуренції, технічного прогресу та нестабільних зовнішньоекономічних чинників. У таких умовах ефективність операційної діяльності перетворюється на один із головних критеріїв життєздатності та стабільного розвитку компанії. Саме операційна діяльність охоплює основні бізнес-процеси – виробництво, логістику, управління ресурсами, взаємодію з клієнтами – і значною мірою визначає фінансові результати підприємства.

Підвищення ефективності цих процесів дає змогу зменшити витрати, прискорити оборотність активів, покращити якість продукції та послуг, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність фірми. Особливо актуальним це питання стає в умовах війни, економічної турбулентності та потреби у швидкому реагуванні на зміни в попиті. Крім того, оптимізація операційної діяльності є основою для подальшої цифрової трансформації підприємств, впровадження інновацій та сталого стратегічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях вітчизняних дослідників обґрунтування бізнес-пропозицій щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства розглядається з позицій стратегічного управління, операційного менеджменту та економіки результативності. Значна увага приділяється пошуку шляхів оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, вдосконаленню системи управління витратами, підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню ресурсів. Олексюк О. І., Омеляненко Т. В., Осокіна А. В., Парасій-Вергуненко І. М., Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В., Покропивний С. Ф., Колот В. М., Снітко Є. О., Завгородня Є. Є., Левицький В. В., Припотень В. Ю., Ткачова С. С.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка

та економічне обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП».

В процесі дослідження поставлено виконання ряду *завдань*:

- визначити сутність операційної діяльності підприємства;
- зробити характеристику складових операційної діяльності підприємства;
- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства;
- зробити характеристику господарської діяльності ТОВ «УПК ГРУП»;
- оцінити ефективність операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП»;
- проаналізувати резерви підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП»;
- розробити бізнес-пропозицію щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП»
- зробити оцінювання економічної доцільності реалізації розробленої бізнес-пропозиції;
- оцінити прогностичні показники ефективності операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП» за умови реалізації розробленої бізнес-пропозиції.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо оцінювання та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження ефективності операційної діяльності підприємства було використано низку наукових методів. Метод наукового аналізу дозволив глибше зрозуміти сутність операційних процесів, їхню структуру та взаємозв'язки. Аналіз і синтез допомогли виявити проблемні ділянки діяльності та оцінити їхній вплив на загальну ефективність підприємства. Для оцінки впливу операційної діяльності на фінансові результати

застосовувалися статистичний і фінансовий аналіз звітності, що дало змогу виявити основні резерви підвищення ефективності. Для зручності подання результатів та прийняття рішень використовувалися табличні та графічні методи візуалізації, що дозволило наочно представити динаміку змін і порівняти альтернативні підходи до вдосконалення.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Результати дослідження мають як теоретичну, так і практичну цінність. У роботі запропоновано конкретні бізнес-рішення, які можуть бути безпосередньо впроваджені на підприємстві з метою підвищення ефективності його операційної діяльності. Практична значущість полягає в можливості застосування розроблених пропозицій у діяльності підприємства для покращення фінансових і виробничих показників.

Інформаційна база дослідження. У дослідженні використано праці сучасних науковців з тематики операційного менеджменту та ефективності діяльності підприємств, статистичні дані, фінансова звітність підприємства, а також матеріали з офіційних джерел та аналітичних ресурсів. Така база забезпечила обґрунтованість висновків та пропозицій, зроблених у роботі.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота побудована відповідно до вимог наукового дослідження та включає вступ, три розділи з теоретичним, аналітичним і практичним змістом. У висновках узагальнено основні результати, а також подано список джерел та додатки з матеріалами, що доповнюють основну частину.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність операційної діяльності підприємства

У сучасних умовах глобалізації ринків та швидких змін у технологічному середовищі операційна діяльність підприємства є одним із ключових факторів його успішного функціонування та конкурентоспроможності. Вона охоплює всі основні процеси, пов'язані з виробництвом товарів або наданням послуг, управлінням ресурсами, логістикою та забезпеченням якості. Операційна діяльність впливає на ефективність роботи підприємства, рівень витрат, швидкість реагування на зміни попиту та інші важливі аспекти.

У науковій літературі існує велика кількість підходів до визначення сутності операційної діяльності, залежно від того, який аспект її функціонування досліджується. Це може бути пов'язано з управлінськими, економічними, організаційними або технологічними питаннями. Зважаючи на різноманіття підходів, важливо розглянути основні трактування сутності операційної діяльності, які зустрічаються в наукових працях, що дозволяє глибше зрозуміти її роль та місце у загальній структурі підприємства.

У табл. 1.1. наведено сутність операційної діяльності відповідно до аналізу наукової літератури за різними авторами.

У науковій літературі сутність операційної діяльності підприємства розглядається різними авторами з різних аспектів. Загалом, всі автори погоджуються, що операційна діяльність є основною діяльністю підприємства, що забезпечує його фінансову стабільність, і націлена на виробництво продукції або надання послуг, що приносять дохід. Однак є суттєві відмінності у трактуванні цього поняття, що обумовлює різні підходи до її визначення.

Таблиця 1.1 - Характеристика сутності операційної діяльності підприємства в науковій літературі

Автори	Трактування
Олексюк О. І. [1]	Діяльність, що здійснюється в межах операційної системи з метою створення корисності через перетворення вхідних ресурсів у вихідні продукти чи послуги.
Омельяненко, Т. В., Осокіна, А. В. [2]	Операційна діяльність включає два підходи: виробничий, який ототожнює операційну діяльність з виробничо-збутовою, та міжфункціональний, який охоплює переважну більшість функцій підприємства, що забезпечують його участь у процесах розширеного відтворення.
Парасій-Вергуненко, І. М. [3]	Операційна діяльність охоплює основну господарську діяльність, пов'язану з виробництвом і реалізацією продукції, що приносить основний дохід підприємству.
Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. [4]	Операційна діяльність є основним видом діяльності підприємства, для здійснення якого воно і створюється.
Покропивний, С. Ф., Колот, В. М. [5]	Операційна діяльність підприємства орієнтована на товарний ринок, на відміну від фінансової та інвестиційної діяльності, які зосереджуються на фінансовому ринку.
Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. [6]	Операція є частиною виробничого процесу, що здійснюється над певним предметом праці на одному робочому місці і характеризується стабільністю предмета праці, місця та виконавця.
Левицький В.В. [7]	Операційна діяльність приносить дохід компанії, не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю, і є ключовим індикатором фінансової стабільності підприємства.

Джерело: [1-7]

Олексюк О. І. визначає операційну діяльність як діяльність, що здійснюється в межах операційної системи з метою створення корисності через перетворення вхідних ресурсів (сировини, праці, капіталу) у вихідні продукти чи послуги. Такий підхід наголошує на важливості саме процесу перетворення ресурсів у кінцеву продукцію, що є спільним для багатьох трактувань операційної діяльності.

Омельяненко Т. В. та Осокіна А. В. пропонують більш комплексне визначення, виділяючи два основних підходи до трактування операційної діяльності. Вони перш за все виділяють виробничий підхід, який ототожнює операційну діяльність із виробничо-збутовою діяльністю підприємства, та міжфункціональний підхід, що включає переважну більшість функцій підприємства, спрямованих на забезпечення його участі в процесах розширеного

відтворення. Такий підхід більш широко трактує операційну діяльність, розглядаючи її в контексті всієї діяльності підприємства, а не тільки виробничих аспектів.

Парасій-Вергуненко І. М. додає, що операційна діяльність охоплює основну господарську діяльність, пов'язану з виробництвом і реалізацією продукції, що приносить основний дохід підприємству. Це трактування також акцентує увагу на її зв'язку з основним джерелом доходу підприємства - виробництвом і продажем продукції.

Маркіна І. А., Помаз О. М. і Помаз Ю. В. підкреслюють, що операційна діяльність є основним видом діяльності підприємства, для здійснення якого воно і створюється. Це визначення акцентує на тому, що операційна діяльність є центральною в життєдіяльності підприємства.

Покропивний С. Ф. і Колот В. М. відзначають, що операційна діяльність підприємства орієнтована на товарний ринок, на відміну від фінансової та інвестиційної діяльності, які зосереджуються на фінансовому ринку. Це трактування виділяє специфіку операційної діяльності як такої, що безпосередньо спрямована на створення товару або послуг для споживача.

Снітко Є. О. та Завгородня Є. Є. трактують операційну діяльність через призму операцій, що є частинами виробничого процесу, здійснюваного над конкретним предметом праці на одному робочому місці. Вони акцентують увагу на стабільності елементів процесу - предмета праці, місця і виконавця, що підкреслює технічний аспект операційної діяльності.

Левицький В. В. вказує, що операційна діяльність є джерелом доходу підприємства і не є частиною інвестиційної чи фінансової діяльності, а також є ключовим індикатором фінансової стабільності підприємства. Цей підхід також робить акцент на значенні операційної діяльності для фінансової стабільності компанії.

Таким чином, спільними рисами в трактуванні операційної діяльності є її зв'язок з основним видом діяльності підприємства, націленість на створення товарів чи послуг для ринку, а також важливість цієї діяльності для забезпечення

фінансової стабільності підприємства. Водночас відмінності полягають у підходах до розмежування операційної діяльності від інших видів діяльності (фінансової, інвестиційної), а також у рівні деталізації - від акценту на виробничих процесах до більш широких трактувань, які охоплюють всі функції підприємства, що сприяють його розвитку.

Наступним пропонується визначити роль операційної діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Характеристика ролі операційної діяльності підприємства

Роль	Характеристика
Основний джерело доходу	є основним джерелом доходу підприємства, оскільки вона включає виробництво та реалізацію продукції або послуг, що приносять прибуток.
Забезпечення фінансової стабільності	є важливим індикатором фінансової стабільності підприємства, адже саме вона визначає здатність генерувати достатній потік коштів для покриття поточних витрат, погашення зобов'язань і інвестування в розвиток.
Генерація доданої вартості	є процесом перетворення ресурсів (сировини, праці, капіталу) в готову продукцію або послуги, що створюють додану вартість, тобто приносить користь як підприємству, так і кінцевим споживачам.
Конкурентні переваги	дає підприємству можливість формувати конкурентні переваги через ефективне управління ресурсами, оптимізацію виробничих процесів і підвищення якості продукції.
Підвищення ефективності	дозволяє зменшити витрати, покращити продуктивність праці і скоротити час виробничих циклів, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.
Підтримка процесів розширеного відтворення	є основою для розширеного відтворення, що передбачає постійне оновлення і розвиток виробничих потужностей, впровадження нових технологій і вихід на нові ринки.
Адаптація до змін середовища	допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку і в зовнішньому середовищі, забезпечуючи гнучкість в процесах виробництва та наданні послуг.
Соціальна роль	впливає на створення робочих місць, розвиток соціальних і економічних відносин, покращення умов життя і забезпечення економічного благополуччя працівників і їхніх сімей.

Джерело: [8-10]

Роль операційної діяльності підприємства є багатогранною та має вирішальне значення для ефективності та стабільності будь-якої компанії. Однією з ключових ролей операційної діяльності є її здатність забезпечувати основний дохід підприємства. Оскільки операційна діяльність охоплює

виробництво та реалізацію продукції або надання послуг, саме вона є джерелом основного фінансового потоку для підприємства. Без ефективної організації цієї діяльності підприємство не здатне забезпечити стабільний рівень доходу, що критично важливо для його життєздатності.

Іншим важливим аспектом є те, що операційна діяльність безпосередньо впливає на фінансову стабільність компанії. Вона є ключовим індикатором здатності підприємства генерувати достатній потік коштів для покриття поточних витрат, виплати зобов'язань перед кредиторами, а також забезпечення інвестування в розвиток. Операційна діяльність дозволяє компанії утримувати баланс між витратами і доходами, що є основою для фінансової безпеки та здатності підприємства зберігати стабільність у довгостроковій перспективі.

Крім того, операційна діяльність є важливою для генерування доданої вартості, що забезпечує конкурентні переваги. Оскільки вона включає перетворення сировини, капіталу та праці в готову продукцію чи послуги, процес створення цієї доданої вартості стає основою для підвищення економічної ефективності підприємства. Продукція або послуга, що має високу додану вартість, дозволяє підприємству не лише досягти фінансових результатів, але й зміцнити свої позиції на ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність [11].

Операційна діяльність також є основою для підвищення загальної ефективності підприємства. Вдосконалення процесів, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, а також впровадження нових технологій і оптимізація виробничих циклів дозволяють досягти значного зниження собівартості продукції і послуг, що в свою чергу сприяє збільшенню прибутку. Завдяки постійним інноваціям і покращенню управлінських підходів у операційній діяльності компанія може не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й досягти стабільного зростання на ринку.

Ще однією важливою роллю операційної діяльності є її внесок у процеси розширеного відтворення, що є ключовим для сталого розвитку підприємства. Операційна діяльність включає інвестиції в оновлення виробничих потужностей, розробку нових технологій і розширення асортименту продукції. Це дає

можливість компанії не лише зберігати свої конкурентні позиції, але й активно брати участь у розширенні виробничих можливостей, що є важливим фактором для довгострокового зростання.

Адаптація до змін зовнішнього середовища - ще одна важлива роль операційної діяльності. У сучасних умовах ринкової економіки, де зміни на ринку і в технологіях відбуваються швидко, здатність підприємства адаптувати свої операційні процеси є критично важливою для збереження конкурентоспроможності. Операційна діяльність дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в попиті, змінювати виробничі процеси і коригувати стратегії відповідно до нових умов.

Нарешті, операційна діяльність підприємства має важливе соціальне значення, оскільки вона забезпечує створення робочих місць, стабільність соціальних відносин і розвиток економічного благополуччя працівників. Ефективна організація цієї діяльності має значний вплив на економіку регіону, покращує умови життя працівників та сприяє розвитку соціальних інфраструктур [12].

Таким чином, операційна діяльність є основою для забезпечення фінансової стабільності, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, а також є важливим інструментом для адаптації до змінюваного ринкового середовища та стимулювання довгострокового розвитку.

1.2 Характеристика складових та видів операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність охоплює комплекс процесів, які безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції, наданням послуг або виконанням робіт, і забезпечують досягнення основної мети підприємства - отримання прибутку. У структурі цієї діяльності виділяють кілька ключових складових, які взаємопов'язані між собою та визначають рівень ефективності використання ресурсів, якість управлінських рішень і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

В табл. 1.3 наведено складові операційної діяльності підприємства.

Таблиця 1.3 - Характеристика основних складових операційної діяльності підприємства

Складова операційної діяльності	Характеристика
Постачання ресурсів	Забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, комплектуючими, енергетичними та іншими ресурсами, необхідними для виробничого процесу.
Виробництво	Безпосереднє перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію або надання послуг. Включає технологічні, трудові й управлінські процеси.
Управління персоналом	Залучення, розвиток, мотивація та контроль діяльності працівників, які беруть участь в операційних процесах.
Логістика	Організація і контроль руху матеріальних і інформаційних потоків - від постачання до доставки готової продукції споживачам.
Контроль якості	Забезпечення відповідності продукції або послуг встановленим стандартам, вимогам споживачів і нормативним документам.
Збут (реалізація)	Організація продажу готової продукції або послуг, управління каналами збуту, взаємодія з клієнтами.
Інформаційне забезпечення	Збір, обробка, аналіз і передача інформації, необхідної для прийняття оперативних та стратегічних рішень у межах операційної діяльності.
Фінансовий супровід	Управління витратами, ціноутворенням, обліком і звітністю щодо діяльності підприємства в межах операційного циклу.

Джерело: [13-14]

Операційна діяльність підприємства складається з низки взаємопов'язаних складових, кожна з яких виконує важливу функцію у забезпеченні ефективності основної діяльності. Аналізуючи основні елементи операційної діяльності, можна визначити їхню роль та вплив на загальні результати підприємства.

Перш за все, постачання ресурсів є базовим етапом, з якого починається весь виробничий процес. Без своєчасного і якісного забезпечення підприємства необхідною сировиною, матеріалами, енергією та комплектуючими неможливо досягти стабільності у випуску продукції або наданні послуг. Це потребує налагоджених відносин із постачальниками, ефективного управління запасами та оптимізації витрат на логістику постачання.

Наступним ключовим компонентом є саме виробництво - центральна частина операційної діяльності, яка трансформує отримані ресурси у кінцевий продукт або послугу. Цей процес включає не лише фізичне виготовлення, але й організацію робочих місць, дотримання технологічних вимог, ефективне використання обладнання та трудових ресурсів. Раціональне планування виробництва, контроль за витратами та впровадження інноваційних рішень дозволяють забезпечити конкурентоспроможність продукції.

Управління персоналом у межах операційної діяльності зосереджено на формуванні ефективної команди виконавців. Це охоплює підбір кадрів, підвищення кваліфікації, мотивацію та стимулювання працівників. Людський ресурс - це не лише виконавець, а й джерело ідей та ініціатив, тому його розвиток прямо впливає на продуктивність і гнучкість у відповідь на зміни ринку.

Логістика забезпечує координацію руху матеріалів, компонентів і готової продукції. Вона поєднує етапи від постачання до доставки споживачу, включаючи зберігання, внутрішнє транспортування та управління залишками. Ефективна логістика дозволяє мінімізувати витрати, скоротити час виконання замовлень і підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Контроль якості є критичною складовою, що гарантує відповідність продукції або послуг встановленим стандартам. Цей процес передбачає постійний моніторинг і перевірку на різних етапах виробництва, а також впровадження заходів для усунення дефектів і запобігання їх повторенню. Якість - це не лише технічний показник, а й фактор формування довіри з боку споживачів [15].

Збут або реалізація продукції є завершальним етапом операційної діяльності, який забезпечує надходження доходів. Цей процес включає організацію продажів, роботу з торговельними партнерами, маркетингову підтримку, аналіз попиту та управління взаємодією з клієнтами. Ефективний збут - це не просто продаж, а системна робота з ринком, яка спрямована на утримання та розширення клієнтської бази.

Інформаційне забезпечення є необхідним інструментом для прийняття управлінських рішень. Воно охоплює збір, обробку та аналітику даних про всі аспекти діяльності підприємства, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, планувати виробництво, керувати витратами і ресурсами. В умовах цифровізації бізнесу роль інформаційної складової лише зростає. Фінансовий супровід охоплює всі аспекти управління грошовими потоками в межах операційної діяльності. Йдеться про облік витрат, калькулювання собівартості, визначення цінової політики, а також складання звітності та аналіз фінансових результатів. Ця складова забезпечує фінансову стабільність підприємства і дозволяє обґрунтовано планувати його розвиток [16].

Таким чином, кожна складова операційної діяльності має свою специфіку та взаємодіє з іншими, формуючи цілісну систему. Ефективне управління кожним з цих елементів є запорукою успішного функціонування підприємства в умовах конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища.

Наступним пропонується навести основні види операційної діяльності підприємства (табл. 1.4).

Операційна діяльність підприємства охоплює широке коло взаємопов'язаних процесів, кожен з яких виконує певну функцію в загальній системі забезпечення ефективної господарської діяльності. Основна або профільна діяльність становить ядро операційної системи підприємства. Саме вона забезпечує виробництво продукції або надання послуг, що формує головне джерело доходів підприємства та визначає його ринкову позицію.

Допоміжна діяльність має підтримувальний характер і служить для забезпечення безперебійної роботи основного виробництва. Вона включає

енергозабезпечення, ремонт устаткування, транспортне обслуговування тощо. Хоча вона не генерує прибуток напряду, її роль є критичною для стабільності виробничого процесу. Обслуговуюча діяльність покликана створити сприятливі умови праці та задовольнити соціальні потреби працівників. Вона має непрямий вплив на продуктивність праці та корпоративну культуру, забезпечуючи здорове й безпечне середовище для персоналу [19].

Таблиця 1.4 - Характеристика видів операційної діяльності підприємства

Вид	Характеристика
Основна (профільна) діяльність	Діяльність, безпосередньо пов'язана з виробництвом продукції або наданням послуг, що є головним джерелом доходу підприємства.
Допоміжна діяльність	Забезпечує функціонування основної діяльності (ремонтне обслуговування, енергозабезпечення, транспортні послуги тощо).
Обслуговуюча діяльність	Направлена на підтримку соціально-побутових потреб персоналу (їдальні, медпункти, охорона).
Загальновиробнича діяльність	Пов'язана з організацією та управлінням виробничими процесами (склади, планово-диспетчерські служби, лабораторії).
Управлінська діяльність	Спрямована на стратегічне та оперативне управління підприємством, прийняття рішень, контроль, планування.
Логістична діяльність	Забезпечує управління матеріальними потоками: постачання, зберігання, транспортування та розподіл продукції.
Інноваційна діяльність	Пов'язана з впровадженням нових технологій, модернізацією виробництва, розробкою нових продуктів.
Маркетингова діяльність	Направлена на вивчення ринку, просування товарів, забезпечення ефективної реалізації продукції.

Джерело: [17-18]

Загальновиробнича діяльність спрямована на організаційне забезпечення виробництва. Вона охоплює роботу складів, лабораторій, диспетчерських служб, які відповідають за контроль якості, дотримання виробничих графіків і технологічної дисципліни. Управлінська діяльність займає центральне місце в процесі координації всіх підсистем підприємства. Вона реалізується через управлінські функції – планування, організацію, мотивацію та контроль, і забезпечує досягнення як короткострокових, так і стратегічних цілей.

Логістична діяльність забезпечує раціональне переміщення матеріальних ресурсів, починаючи з їх закупівлі, зберігання і закінчуючи доставкою готової продукції до споживача. Вона дозволяє мінімізувати витрати, скоротити час обігу і поліпшити обслуговування клієнтів. Інноваційна діяльність є відповіддю на виклики зовнішнього середовища. Вона дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність за рахунок оновлення продукції, вдосконалення технологій і впровадження сучасних управлінських підходів. Маркетингова діяльність виконує функцію зв'язку підприємства з ринком. Вона включає аналіз попиту, вивчення споживачів, позиціонування товарів та організацію збуту. Саме завдяки маркетингу підприємство може ефективно реалізовувати результати своєї операційної діяльності та забезпечувати постійний дохід [20].

Таким чином, усі складові операційної діяльності є взаємозалежними та функціонують як єдина система. Їхня гармонійна взаємодія є запорукою високої ефективності підприємства в цілому.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин питання ефективності операційної діяльності підприємства набуває особливої актуальності. Саме операційна діяльність формує основу господарського процесу, забезпечує виробництво продукції, надання послуг і генерування доходів, що в сукупності визначає життєздатність і конкурентоспроможність підприємства. У цьому контексті виникає необхідність у чіткому, об'єктивному та системному підході до оцінки її ефективності [21].

Методологія оцінки ефективності операційної діяльності підприємства включає в себе сукупність теоретичних положень, методів, інструментів і показників, які дозволяють здійснити комплексний аналіз результатів

функціонування операційної системи. Вона охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти, включаючи продуктивність праці, рентабельність, рівень використання ресурсів, технологічну ефективність та інші важливі показники [22].

В таблиці 1.5 наведено основні методи оцінки операційної діяльності підприємства.

Таблиця 1.5 - Методи оцінки операційної діяльності підприємства

Метод	Суть методу	Переваги	Недоліки
Фінансовий аналіз	Аналіз прибутковості, рентабельності, собівартості, ліквідності та обіговості.	Доступність даних, зрозумілість показників.	Може не враховувати внутрішні неявні процеси.
Аналіз витрат і вигод	Оцінка співвідношення витрат і отриманих результатів.	Дає змогу оцінити доцільність змін.	Труднощі в оцінці нематеріальних вигод.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.	Комплексне бачення позиції підприємства.	Не дає кількісної оцінки ефективності.
Бенчмаркінг (порівняльний аналіз)	Порівняння з показниками конкурентів або лідерів ринку.	Виявлення найкращих практик.	Потребує доступу до зовнішніх даних.
Аналіз продуктивності праці	Оцінка ефективності використання трудових ресурсів.	Дає чітке уявлення про результативність працівників.	Не враховує якісні аспекти праці.
Метод ключових показників ефективності	Визначення ключових метрик для контролю виконання цілей.	Гнучкість, адаптивність до різних процесів.	Потребує правильного формування системи KPI.
ABC-аналіз	Визначення пріоритетності витрат чи продукції за ступенем впливу на результати.	Дозволяє фокусувати увагу на найважливішому.	Недостатній для загальної оцінки ефективності.

Джерело: [23-26]

Аналіз таблиці 1.5 дозволяє побачити комплексний підхід до діагностики як фінансових, так і організаційних аспектів роботи підприємства. З-поміж усіх методів, особливої уваги заслуговує фінансовий аналіз, оскільки він є базовим інструментом для оцінки результативності операційної діяльності.

Фінансовий аналіз охоплює ключові показники, такі як прибутковість, рентабельність, собівартість продукції, ліквідність активів та обіговість ресурсів.

Саме ці показники дають змогу судити про загальну фінансову стійкість підприємства, ефективність використання ресурсів і здатність генерувати прибуток. Однією з головних переваг фінансового аналізу є те, що він базується на доступних і стандартизованих даних фінансової звітності, що дає змогу порівнювати показники у динаміці або між різними підприємствами. Однак, водночас він має певні обмеження, адже не враховує внутрішніх нематеріальних чинників, таких як організаційна культура, інноваційний потенціал чи мотивація персоналу, які теж мають значний вплив на ефективність діяльності [27].

Отож, в табл. 1.6 пропонується навести розрахунок ключових показників фінансового аналізу.

Використання цих показників у комплексі дозволяє отримати повну та детальну картину фінансово-економічного стану підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення. Визначення даних показників дає можливість визначати та планувати майбутні напрями підприємства в довгостроковій перспективі [32].

Аналіз показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності допомагає виявити сильні та слабкі сторони у фінансовому управлінні підприємством. Зокрема, високий рівень рентабельності свідчить про ефективне використання капіталу, тоді як низька оборотність дебіторської заборгованості чи запасів може свідчити про наявність проблем у фінансових потоках або управлінні ресурсами. Таким чином, системний підхід до аналізу дозволяє своєчасно реагувати на ризики, приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати ефективну фінансову стратегію розвитку підприємства [33].

Таблиця 1.6 - Характеристика розрахунку основних показників фінансового аналізу операційної діяльності підприємства

Група показників	Назва показника	Характеристика	Розрахунок
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	Частка власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування	Власний капітал / Валюта балансу

	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Здатність покривати поточні активи власним капіталом	(Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи
Ліквідність та платоспроможність	Коефіцієнт загальної ліквідності	Здатність погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів	Оборотні активи / Поточні зобов'язання
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Здатність миттєво виконати зобов'язання за рахунок грошових коштів	Грошові кошти / Поточні зобов'язання
Ділова активність	Коефіцієнт оборотності активів	Швидкість обороту активів	Виручка / Середньорічна сума активів
	Оборотність дебіторської заборгованості	Ефективність роботи з боржниками	Виручка / Середньорічна дебіторська заборгованість
	Оборотність запасів	Частота перетворення запасів у реалізовану продукцію	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічні запаси
Рентабельність	Рентабельність активів (ROA)	Прибутковість активів	Чистий прибуток / Середньорічна сума активів $\times 100\%$
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Ефективність використання власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна сума власного капіталу $\times 100\%$
	Рентабельність продукції (ROS)	Прибутковість реалізації	Чистий прибуток / Виручка $\times 100\%$

Джерело: [28-31]

Інші методи, такі як аналіз витрат і вигод, SWOT-аналіз або бенчмаркінг, виступають додатковими інструментами, які дозволяють глибше зрозуміти причини досягнутих фінансових результатів і спрямувати зусилля на покращення слабких місць. Наприклад, SWOT-аналіз виявляє внутрішні сильні та слабкі сторони і дає змогу враховувати зовнішнє середовище, тоді як бенчмаркінг дозволяє порівнювати своє підприємство з лідерами галузі, виявляючи прогалини в ефективності. Методи, орієнтовані на внутрішню організацію роботи, як-от аналіз продуктивності праці, КПП або ABC-аналіз, дозволяють підвищити результативність окремих підрозділів та процесів [34-35].

Загалом, повноцінна оцінка ефективності операційної діяльності підприємства потребує використання комплексу методів, де фінансовий аналіз виступає основою, а решта методів - як аналітичні інструменти для деталізації, прогнозування та вдосконалення управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УПК ГРУП»

2.1 Фінансово-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «УПК ГРУП» є підприємством, що спеціалізується на виробництві упаковки для харчової промисловості. Основною сферою діяльності компанії є розробка, виготовлення та реалізація пакувальної продукції, яка використовується для зберігання, транспортування та продажу харчових товарів.

Організаційна структура ТОВ «УПК ГРУП» побудована відповідно до принципів функціонального управління, що дозволяє забезпечити ефективну координацію між виробничими, логістичними, фінансовими та маркетинговими підрозділами (рис. 2.1.)

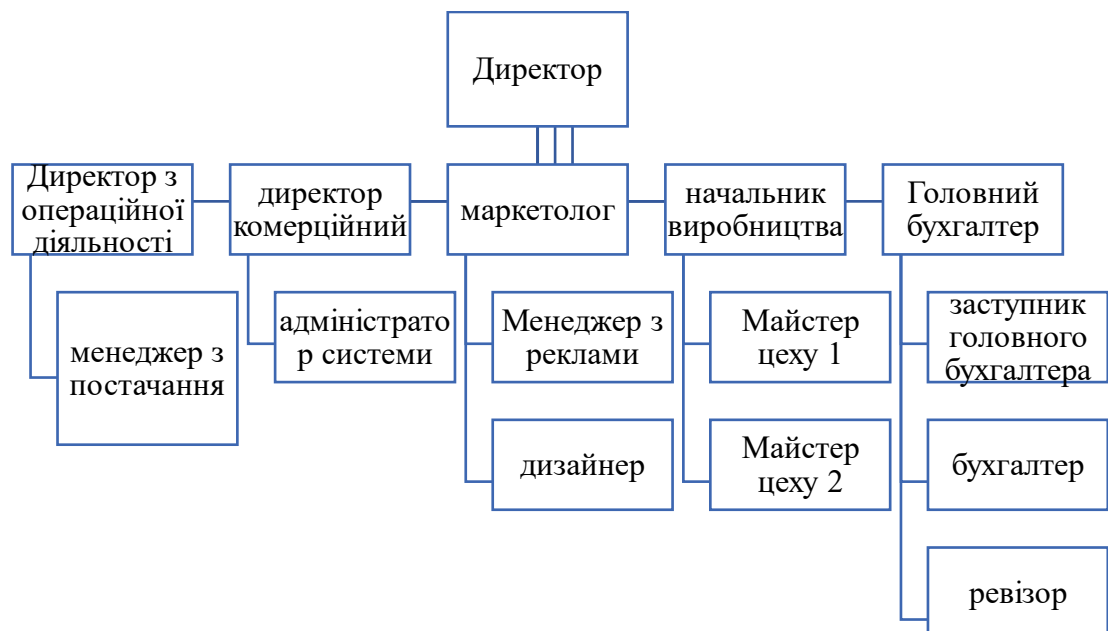


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «УПК ГРУП»

Джерело: створено за даними компанії

Організаційна структура ТОВ «УПК ГРУП» є лінійно-функціональною та

побудована відповідно до основних напрямів діяльності підприємства, що забезпечує ефективне управління та взаємодію між підрозділами. Керівником підприємства є директор, який здійснює загальне управління всіма процесами та несе відповідальність за стратегічний розвиток компанії. У безпосередньому підпорядкуванні директора перебувають кілька ключових посадових осіб.

Директор з операційної діяльності відповідає за організацію та контроль постачання матеріалів і ресурсів, необхідних для виробництва. У його підпорядкуванні знаходиться менеджер з постачання, який виконує завдання щодо вибору постачальників, укладення договорів та моніторингу логістики. Комерційний директор здійснює контроль над комерційною діяльністю підприємства, в тому числі за впровадженням програм автоматизації, організацією продажів і підтримкою інформаційних систем. У його підпорядкуванні працює адміністратор системи, який відповідає за стабільну роботу IT-інфраструктури компанії.

У структурі підприємства передбачена посада маркетолога, який розробляє та реалізує маркетингову стратегію компанії. Йому підпорядковуються менеджер з реклами, який займається плануванням та реалізацією рекламних кампаній, а також дизайнер, що відповідає за візуальне оформлення продукції, рекламних матеріалів та брендованого контенту.

Виробничу діяльність на підприємстві координує начальник виробництва. У його структурі працюють два майстри – майстер цеху 1 та майстер цеху 2. Вони керують відповідними виробничими підрозділами, організовують роботу працівників на місцях, контролюють дотримання технологічного процесу та якості виконання робіт. Фінансово-бухгалтерський облік здійснюється під керівництвом головного бухгалтера. У підпорядкуванні головного бухгалтера перебувають заступник головного бухгалтера, бухгалтер та ревізор. Ці працівники забезпечують ведення фінансової звітності, контроль витрат, проведення внутрішнього аудиту та перевірку достовірності фінансових операцій.

Така організаційна структура дозволяє чітко розподілити обов'язки між

працівниками, сприяє ефективному управлінню виробничими та комерційними процесами, а також забезпечує взаємозв'язок усіх функціональних підрозділів підприємства.

Підприємство має сучасну виробничу базу, оснащену необхідним технологічним обладнанням, що дозволяє забезпечити гнучкість у виготовленні упаковки з різних матеріалів - полімерів, картону, комбінованих матеріалів тощо.

Наступним пропонується провести горизонтальний (табл. 2.1) та вертикальний аналіз балансу компанії.

Таблиця 2.1 - Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «УПК ГРУП» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Стаття балансу	Період			Абсолютне відхилення (+/-)	
	на кінець 2022	на кінець 2023	на кінець 2024	2023/2022	2024/2023
Основні засоби	230,5	2 236,80	1 765,60	2006,3	-471,2
Усього необоротні активи	230,5	2236,8	1765,6	2006,3	-471,2
Запаси	8 605,00	4 647,50	7 333,10	-3957,5	2685,6
Поточна дебіторська заборгованість	6 066,40	9 327,40	15 169,00	3261	5841,6
Гроші та їх еквіваленти	333	16,4	30,4	-316,6	14
Інші оборотні активи	216,4	477,7	592,8	261,3	115,1
Усього оборотні активи	15 220,80	14 469,00	23 125,30	-751,8	8656,3
Капітал	30,4	30,4	30,4	0	0
Нерозподілений прибуток	7 045,10	8 709,90	9 843,70	1664,8	1133,8
Усього власний капітал	7 075,50	8 740,30	9 874,10	1664,8	1133,8
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи	1 888,10	1 827,10	1 336,30	-61	-490,8
розрахунками з бюджетом	345,8	371,7	269,4	25,9	-102,3
Інші поточні зобов'язання	6 118,10	5 735,30	13 349,50	-382,8	7614,2
Усього поточні зобов'язання	8 375,80	7 965,50	15 016,80	-410,3	7051,3
Баланс	15 451,30	16 705,80	24 890,90	1254,5	8185,1

Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «УПК ГРУП» за 2022–2024 рр. дозволяє простежити динаміку змін основних показників активів, зобов'язань та власного капіталу підприємства.

У розрізі необоротних активів спостерігається значне зростання основних засобів у 2023 році - з 230,5 тис. грн у 2022 році до 2 236,8 тис. грн, тобто приріст становив 2006,3 тис. грн. Це може свідчити про суттєві інвестиції у виробничі потужності або оновлення матеріально-технічної бази. Проте у 2024 році основні засоби зменшилися до 1 765,6 тис. грн, що відображає спад на 471,2 тис. грн порівняно з попереднім роком. Така тенденція може бути наслідком часткового вибуття основних засобів або переоцінки.

Оборотні активи у 2023 році дещо зменшилися - з 15 220,8 тис. грн до 14 469,0 тис. грн (зниження на 751,8 тис. грн), що може свідчити про зменшення обігових коштів або зниження запасів. Однак уже в 2024 році вони зросли до 23 125,3 тис. грн, приріст становив 8 656,3 тис. грн. Основний внесок у це зростання забезпечила поточна дебіторська заборгованість, яка зросла з 9 327,4 тис. грн у 2023 році до 15 169,0 тис. грн у 2024 році, що на 5 841,6 тис. грн більше. Це може свідчити як про збільшення обсягів реалізації в кредит, так і про посилення ризиків несвоєчасної оплати з боку контрагентів. Щодо запасів, то в 2023 році спостерігається різке скорочення - на 3 957,5 тис. грн, проте вже в 2024 році запаси зросли на 2 685,6 тис. грн, що може вказувати на коливання у виробничо-торговельному циклі підприємства або зміну політики закупівель.

Грошові кошти у 2023 році значно зменшилися з 333,0 тис. грн до 16,4 тис. грн, що на 316,6 тис. грн менше. У 2024 році відбулося незначне зростання до 30,4 тис. грн. Таке зниження залишків грошових коштів може бути пов'язане з інвестуванням або погашенням зобов'язань.

Власний капітал підприємства стабільно зростає протягом аналізованого періоду. Якщо у 2022 році він становив 7 075,5 тис. грн, то у 2023 - 8 740,3 тис. грн, а в 2024 - 9 874,1 тис. грн. Основним джерелом зростання стала частка нерозподіленого прибутку, що свідчить про позитивні фінансові результати та прибуткову діяльність компанії.

Зобов'язання в динаміці змінювались наступним чином, загальні поточні зобов'язання у 2023 році знизилися на 410,3 тис. грн, а в 2024 - різко зросли на 7 051,3 тис. грн. Це зростання в основному забезпечене іншими поточними зобов'язаннями, які у 2024 році становили 13 349,5 тис. грн (проти 5 735,3 тис. грн у 2023), тобто зросли більш ніж удвічі.

Загалом, баланс підприємства зростав із року в рік, у 2022 році він становив 15 451,3 тис. грн, у 2023 - 16 705,8 тис. грн, а в 2024 - 24 890,9 тис. грн. Це свідчить про розширення масштабів діяльності ТОВ «УПК ГРУП» та зростання його активів, хоча зростання супроводжувалося як позитивними моментами (збільшення капіталу та доходів), так і ризиками (різке зростання дебіторської заборгованості та зобов'язань).

В табл. 2.2. наведено вертикальний аналіз балансу ТОВ «УПК ГРУП».

Таблиця 2.2 - Вертикальний аналіз балансу ТОВ «УПК ГРУП» за 2022-2024 роки, %

Стаття балансу	Період			Абсолютне відхилення (+/-)	
	на кінець 2022	на кінець 2023	на кінець 2024	2023/2022	2024/2023
Основні засоби	1,49	13,39	7,09	11,90	-6,30
Усього необоротні активи	1,49	13,39	7,09	11,90	-6,30
Запаси	55,69	27,82	29,46	-27,87	1,64
Поточна дебіторська заборгованість	39,26	55,83	60,94	16,57	5,11
Гроші та їх еквіваленти	2,16	0,10	0,12	-2,06	0,02
Інші оборотні активи	1,40	2,86	2,38	1,46	-0,48
Усього оборотні активи	98,51	86,61	92,91	-11,90	6,30
Капітал	0,20	0,18	0,12	-0,01	-0,06
Нерозподілений прибуток	45,60	52,14	39,55	6,54	-12,59
Усього власний капітал	45,79	52,32	39,67	6,53	-12,65
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	12,22	10,94	5,37	-1,28	-5,57
розрахунками з бюджетом	2,24	2,22	1,08	-0,01	-1,14
Інші поточні зобов'язання	39,60	34,33	53,63	-5,26	19,30
Усього поточні зобов'язання	54,21	47,68	60,33	-6,53	12,65
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «УПК ГРУП» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити зміни у структурі активів, власного капіталу та зобов'язань підприємства. Кожна стаття балансу виражена у відсотках до загального обсягу активів (тобто до валюти балансу), що дає змогу побачити, як змінювалися пропорції окремих складових у структурі фінансових ресурсів.

У 2022 році структура активів була майже повністю зосереджена в оборотних активах - вони становили 98,51 % загального балансу, тоді як необоротні активи, зокрема основні засоби, займали лише 1,49 %. Це вказувало на короткостроковий характер більшості активів підприємства, можливо, пов'язаний із торговельною або логістичною діяльністю. У 2023 році ситуація суттєво змінилася, адже частка основних засобів зросла до 13,39 %, що свідчить про інвестиції у довгострокові активи. Водночас частка оборотних активів зменшилась до 86,61 %. Це зміщення може бути позитивним сигналом, якщо такі інвестиції були стратегічно вмотивованими (наприклад, у розвиток власного виробництва), проте може також свідчити про зниження ліквідності, адже зменшилась частка обігових коштів.

У 2024 році структура дещо стабілізувалась, необоротні активи скоротилися до 7,09 %, а оборотні відповідно зросли до 92,91 %. Це свідчить про повернення до більш гнучкої структури активів, імовірно, через реалізацію частини довгострокових інвестицій або корекцію стратегії розвитку. Щодо складу оборотних активів, найбільшу частку займала поточна дебіторська заборгованість, яка зростала з року в рік - з 39,26 % у 2022 до 60,94 % у 2024. Така динаміка може свідчити як про активну кредитну політику до покупців, так і про ризики у сфері розрахунків. Частка запасів навпаки суттєво зменшилась у 2023 році (до 27,82 %), але в 2024 знову трохи зросла до 29,46 %, що може свідчити про відновлення рівня виробничих або товарних залишків. Грошові кошти становили незначну частку активів протягом усіх років (не більше 2,16 % у 2022), і цей показник суттєво впав у 2023 році до 0,10 %, залишаючись низьким і надалі. Це свідчить про недостатній рівень ліквідних резервів, що може бути небезпечним у разі несподіваних витрат чи кризової ситуації.

У структурі пасивів найбільше змін відбулося у співвідношенні між власним капіталом і зобов'язаннями. У 2022 році власний капітал становив 45,79 % балансу, у 2023 - 52,32 %, що є позитивним сигналом про зміцнення фінансової незалежності підприємства. Проте в 2024 році частка капіталу знизилась до 39,67 %, що означає збільшення залежності від позикових коштів. Основним джерелом змін у власному капіталі була частка нерозподіленого прибутку, яка зросла у 2023, але зменшилася у 2024 році, що, можливо, пов'язано з розподілом прибутку або зменшенням фінансового результату.

У структурі зобов'язань найбільшу вагу займали інші поточні зобов'язання, частка яких знизилась у 2023 році до 34,33 %, але різко зросла у 2024 до 53,63 %, що є ознакою суттєвого зростання короткострокових боргів. Зобов'язання перед постачальниками та бюджетом поступово скорочувалися.

Отже, аналіз структури балансу ТОВ «УПК ГРУП» свідчить про коливання фінансової стратегії підприємства між концентрацією на довгострокових інвестиціях та короткостроковою ліквідністю. У 2024 році ТОВ «УПК ГРУП» змінила акценти в бік обігових активів і водночас суттєво збільшила зобов'язання, що вимагає пильного контролю за платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

2.2 Оцінювання ефективності операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП»

Аналіз операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП» дозволяє оцінити ефективність функціонування підприємства в межах його основної господарської діяльності - виробництва упаковки для харчової промисловості. Основна увага при цьому приділяється таким аспектам, як обсяг виробництва, рівень витрат, доходи від реалізації продукції, продуктивність праці,

використання ресурсів та фінансові показники, пов'язані з операційною діяльністю.

Отож, на рис. 2.2. наведено динаміку операційних активів.

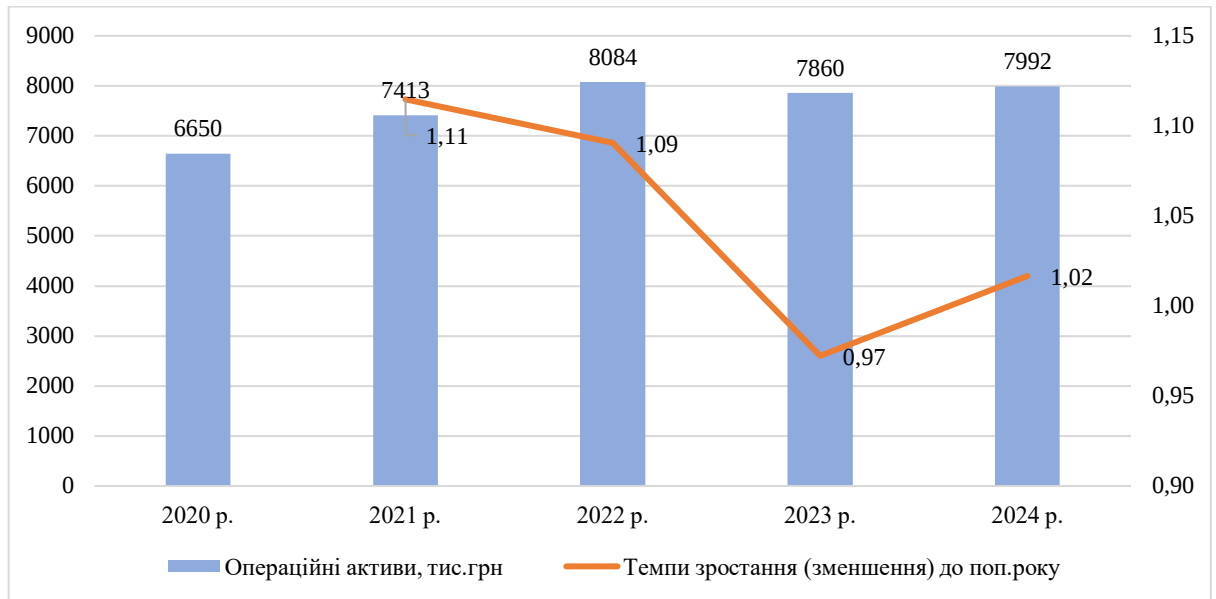


Рисунок 2.2 – Динаміка операційних активів ТОВ «УПК ГРУП»

Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності

Динаміка операційних активів ТОВ «УПК ГРУП» упродовж 2020–2024 років демонструє загальну тенденцію до зростання, хоча із певними коливаннями.

У 2020 році обсяг операційних активів становив 6650 тис. грн. У 2021 році цей показник зріс до 7413 тис. грн, що свідчить про значне збільшення на 11% порівняно з попереднім роком. Це може бути наслідком активізації господарської діяльності, розширення обсягів операцій чи покращення управління активами. У 2022 році зростання продовжилось - активи досягли 8084 тис. грн, тобто відбулося зростання ще на 9% до рівня 2021 року. Це свідчить про стабільне позитивне фінансове становище підприємства у цей період.

Однак у 2023 році відбулося зниження обсягу операційних активів до 7860 тис. грн. Темп зростання становив 0,97, тобто зменшення на 3%. Це може свідчити про тимчасові труднощі, наприклад, зниження обсягів операцій, оптимізацію активів або зовнішні економічні чинники.

У 2024 році ситуація дещо покращилася: обсяг операційних активів зріс до 7992 тис. грн, що на 2% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про відновлення позитивної динаміки, хоча темп зростання дещо нижчий у порівнянні з попередніми роками. У підсумку, за п'ятирічний період операційні активи ТОВ «УПК ГРУП» зросли з 6650 тис. грн до 7992 тис. грн, що є позитивним результатом, попри незначне зниження у 2023 році. Це свідчить про загалом ефективну діяльність підприємства та здатність адаптуватися до змін.

На рис. 2.3. наведено динаміку чистого доходу та прибутку.

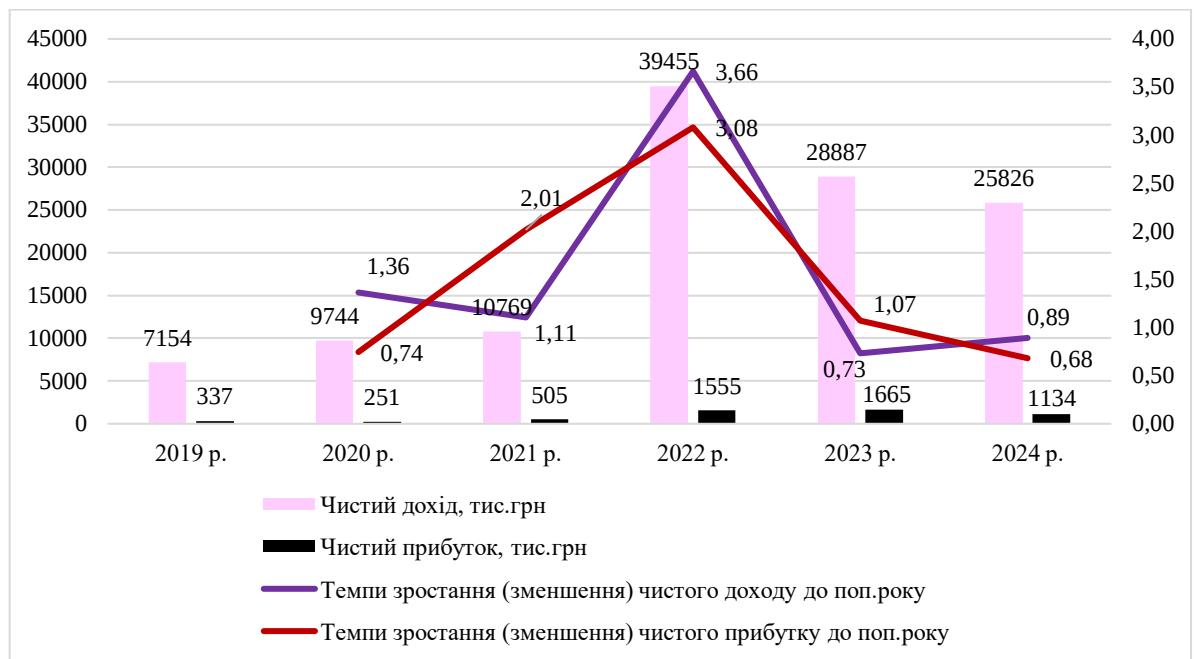


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу та прибутку ТОВ «УПК ГРУП»

Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності

Отож, у 2019 році чистий дохід становив 7154 тис. грн. У 2020 році він зріс до 9744 тис. грн (на 36%). У 2021 році зафіксовано помірне зростання — до 10769 тис. грн (+11%). Проте 2022 рік став переломним: чистий дохід різко збільшився до 39455 тис. грн (темп зростання 3,66 рази), що свідчить про значне розширення обсягів реалізації продукції чи послуг. У 2023 році дохід знизився до 28887 тис. грн (на 27%), а в 2024 році - ще на 11%, до 25826 тис. грн. Це може свідчити про втрату частки ринку, зменшення попиту або інші зовнішні чинники.

Прибуток підприємства в 2019 році становив 337 тис. грн, але вже у 2020 році зменшився до 251 тис. грн (темп зниження - 0,74). У наступні два роки

спостерігалось стрімке зростання: у 2021 році - 505 тис. грн (+101%), а у 2022 році - 1555 тис. грн (+208%). У 2023 році прибуток продовжував зростати до 1665 тис. грн, хоча темп уже був значно нижчим (+7%). У 2024 році він скоротився до 1134 тис. грн (темп зменшення - 0,68), що є суттєвим падінням.

ТОВ «УПК ГРУП» продемонструвало високу динаміку зростання доходів і прибутку в період 2020–2022 років, досягнувши пікових значень у 2022 році. Це свідчить про ефективне управління, вигідну кон'юнктуру ринку або інтенсивне нарощення обсягів діяльності. Проте починаючи з 2023 року, показники демонструють спад, що може свідчити про зниження рентабельності, зростання витрат або інші негативні фактори. Підприємству варто зосередитись на стабілізації фінансових результатів та пошуку шляхів оптимізації.

Наступним проведемо аналіз позикового та власного капіталів (рис. 2.4).

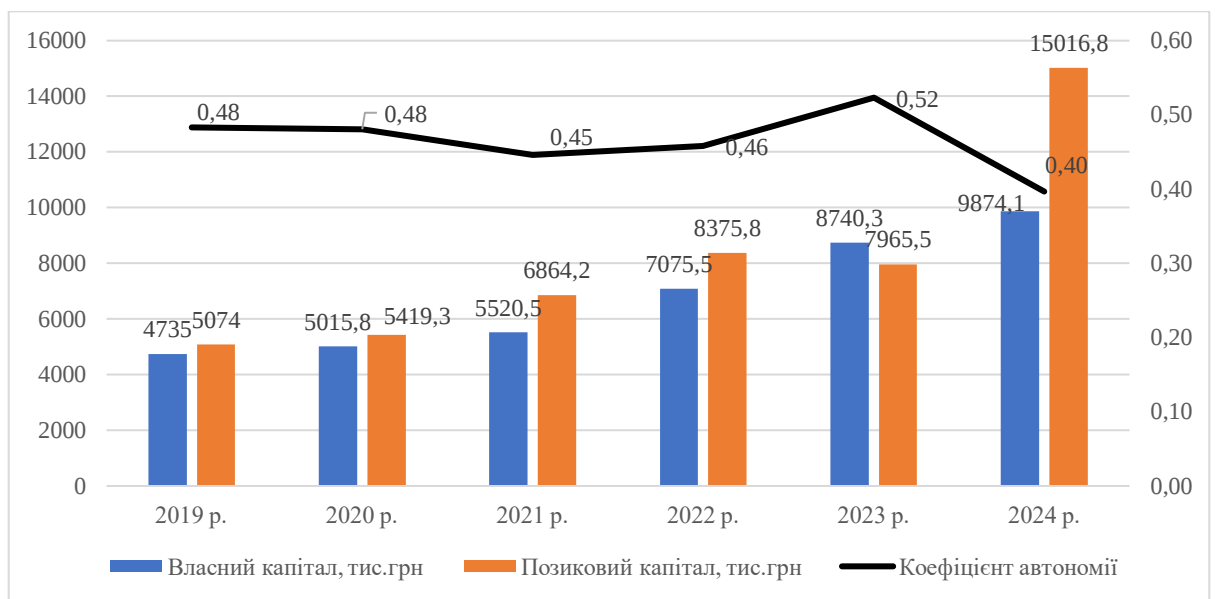


Рисунок 2.3 – Динаміка ефективності використання власного та позикового капіталу ТОВ «УПК ГРУП»

Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності

Упродовж 2019–2024 років динаміка ефективності використання власного та позикового капіталу ТОВ «УПК ГРУП» свідчить про поступове зростання обсягів фінансових ресурсів підприємства, однак із помітними структурними змінами у співвідношенні між джерелами фінансування.

Обсяг власного капіталу зростає протягом усього періоду: з 4735 тис. грн у 2019 році до 9874,1 тис. грн у 2024 році. Це позитивна тенденція, яка свідчить про нарощування внутрішніх фінансових ресурсів підприємства та зростання його фінансової стійкості.

Позиковий капітал також зростає, але темпи цього зростання були значно вищими, особливо у 2024 році, коли його обсяг досяг 15016,8 тис. грн, що майже вдвічі більше, ніж роком раніше. Таке різке збільшення свідчить про активне залучення зовнішнього фінансування, що може бути як наслідком інвестиційної активності, так і потреби покриття зобов'язань чи розширення діяльності.

Коефіцієнт автономії, що відображає частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування, протягом 2019–2023 років утримувався на рівні близько 0,45–0,52. Найвищого значення він досяг у 2023 році (0,52), що свідчить про найвищу частку власних коштів у цей період. Проте в 2024 році цей показник знизився до 0,40, що вказує на суттєве зростання залежності підприємства від позикового капіталу та зменшення фінансової незалежності.

Загалом, підприємство демонструє стабільне нарощування капіталу, однак структура його джерел у 2024 році змінилася на користь позикових коштів. Це може підвищити фінансові ризики у разі несприятливих умов, тому ТОВ «УПК ГРУП» доцільно приділити увагу контролю за борговим навантаженням і підтриманню достатнього рівня автономії.

Операційна діяльність ТОВ «УПК ГРУП» протягом останніх років загалом характеризується позитивною динамікою з певними коливаннями, що свідчать про активну участь підприємства в господарських процесах та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Обсяги операційних активів підприємства поступово зростали, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зростання ресурсної бази. Найбільш динамічне зростання спостерігалось у 2021–2022 роках, що супроводжувалося одночасним зростанням чистого доходу та прибутку. Особливо високий стрибок доходів і прибутковості зафіксовано у 2022 році, що може вказувати на ефективне використання ресурсів або сприятливу кон'юнктуру ринку.

У подальші роки темпи зростання дещо сповільнилися, а в окремі періоди - зафіксовано зниження як доходу, так і прибутку. Це може бути наслідком змін ринкової ситуації, посилення конкуренції чи зростання витрат. Попри це, підприємству вдавалося утримувати позитивний фінансовий результат, що свідчить про загальну ефективність операційної діяльності. Також простежується тенденція до нарощування як власного, так і позикового капіталу, однак особливу увагу варто звернути на зростання частки позикових коштів у 2024 році, що вплинуло на зниження коефіцієнта автономії. Це підвищує фінансові ризики і вимагає обережного підходу до управління зобов'язаннями.

У цілому, діяльність ТОВ «УПК ГРУП» можна оцінити як активну й орієнтовану на розвиток, з потенціалом до зростання, однак потребує посилення контролю за ефективністю використання капіталу, рентабельністю та фінансовою стійкістю в умовах зростаючого зовнішнього фінансування.

2.3 Аналіз резервів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства

ТОВ «УПК ГРУП», як виробник пакувальної продукції, функціонує в умовах динамічного ринку, де важливу роль відіграють гнучкість операцій, інноваційність технологій та здатність до адаптації. У зв'язку з цим оцінка ефективності операційної діяльності підприємства повинна базуватися не лише на аналізі фінансових результатів, таких як прибутковість, рентабельність, обіговість активів тощо, але й на стратегічному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища.

У контексті операційної ефективності доцільно здійснити аналіз доходів та фінансових результатів підприємства, що дозволить оцінити вплив операційних процесів на загальну фінансову стійкість та прибутковість компанії. Такий аналіз представлено у таблиці 2.5, яка демонструє динаміку ключових

показників за звітні роки та відображає рівень ефективності управління операційними ресурсами.

Таблиця 2.5 - Динаміка обсягів доходів та фінансових результатів операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП» за 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	Період			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	39 455,10	28 886,50	25 826,40	-10569	-3060,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	32 303,60	18 972,20	15 802,10	-13331	-3170,1
Інші витрати	5 597,40	8 283,70	8 785,60	2686,3	501,9
Прибуток до оподаткування	1 896,30	2 030,20	1 384,70	133,9	-645,5
Податок на прибуток	341,3	365,4	250,9	24,1	-114,5
Чистий прибуток	1 555,00	1 664,80	1 133,80	109,8	-531

Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності

У процесі аналізу динаміки доходів та фінансових результатів операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП» за 2022–2024 роки спостерігається загальна тенденція до зниження обсягів реалізації та прибутковості. Це свідчить про певні труднощі в операційному управлінні, які потребують стратегічного перегляду витрат, ефективності використання ресурсів і маркетингових підходів.

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції становив понад 39 млн грн, проте вже у 2023 році він знизився на понад 10,5 млн грн, а в 2024 році відбулося подальше скорочення ще на понад 3 млн грн. Сукупне зменшення виручки свідчить або про зниження попиту, або про обмеження виробничих потужностей, що безпосередньо пов'язане з ефективністю операційної діяльності.

Позитивним моментом є зменшення собівартості реалізованої продукції – у 2023 році на понад 13,3 млн грн, а у 2024 – ще на 3,1 млн грн. Це може бути результатом оптимізації виробничих витрат, вдосконалення постачання чи зменшення обсягу виробництва. Однак важливо зазначити, що зниження доходів

випереджає темпи скорочення витрат, що негативно впливає на загальний фінансовий результат.

Інші витрати зросли в обох періодах: у 2023 році – на 2,6 млн грн, а у 2024 – ще на 0,5 млн грн. Це свідчить про підвищення навантаження на операційні витрати, які не пов'язані безпосередньо з виробництвом, але впливають на чистий прибуток.

Прибуток до оподаткування у 2023 році показав незначне зростання на 134 тис. грн, проте вже у 2024 році він скоротився на понад 645 тис. грн, що є наслідком загального зниження ефективності діяльності. Аналогічна ситуація спостерігається і з чистим прибутком: у 2023 році він дещо зріс, а в 2024 році зменшився на понад 530 тис. грн.

У контексті операційної діяльності такі результати свідчать про необхідність удосконалення процесів управління виробництвом, контролю витрат та пошуку нових каналів збуту. Компанії доцільно звернути увагу на підвищення продуктивності праці, автоматизацію технологічних етапів, а також розширення маркетингової стратегії для стабілізації доходів.

Наступним пропонується оцінити частку операційних активів, запасів та основних засобів в загальних активах компанії рис. 2.4.

Упродовж 2020–2024 років структура активів ТОВ «УПК ГРУП» зазнала суттєвих змін, що свідчить про трансформацію підходів до управління ресурсами підприємства та переорієнтацію на інші аспекти фінансово-господарської діяльності.

Частка операційних активів у загальній структурі активів з року в рік зменшувалась: з 65,4% у 2020 році до 38,4% у 2024 році. Це свідчить про зниження питомої ваги активів, безпосередньо задіяних у поточній діяльності, у загальній структурі ресурсів. Така тенденція може бути ознакою переорієнтації підприємства на інші види активів (наприклад, довгострокові фінансові вкладення чи нематеріальні активи), або наслідком менш ефективного використання обігових коштів.

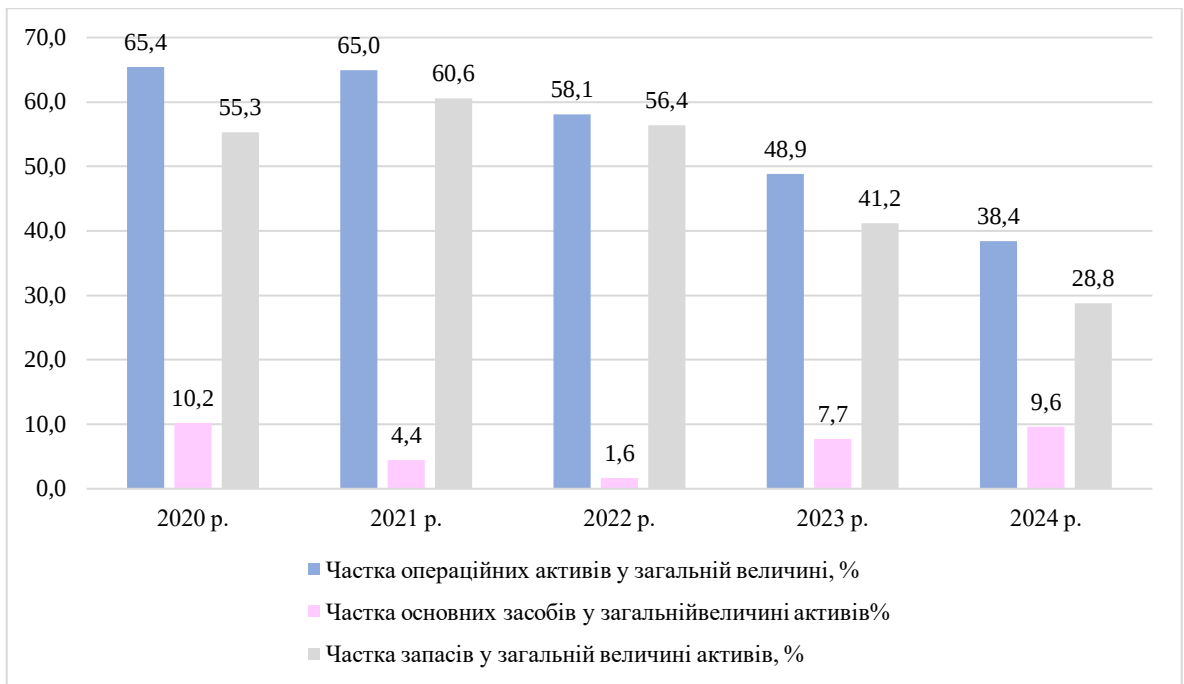


Рисунок 2.4 – Динаміка частки операційних активів, основних засобів та запасів у структурі активів ТОВ «УПК ГРУП»

Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності

Частка основних засобів у структурі активів також демонструвала змінну динаміку. У 2020 році вона становила 10,2%, але вже у 2022 році знизилась до критичного рівня 1,6%, що може свідчити про значну зношеність або продаж частини матеріально-технічної бази. Починаючи з 2023 року частка основних засобів знову зростає і досягає 9,6% у 2024 році, що може бути результатом оновлення або модернізації виробничих потужностей.

Особливу увагу привертає динаміка частки запасів. У 2020–2021 роках цей показник залишався на досить високому рівні - понад 55%, що може свідчити про значний обсяг товарних чи сировинних залишків. Проте з 2022 року розпочалося зниження: у 2023 році частка запасів становила 41,2%, а у 2024 році - лише 28,8%. Така тенденція може свідчити про покращення логістики, оптимізацію складських запасів або зниження обсягів виробництва/реалізації.

Загалом, зміни в структурі активів ТОВ «УПК ГРУП» свідчать про зниження концентрації на операційній та виробничій діяльності й спробу перебудови ресурсної бази. Подібні зрушення потребують глибшого аналізу

щодо ефективності використання активів і впливу на прибутковість підприємства.

Наступним пропонується розрахувати продуктивність операційної діяльності компанії.

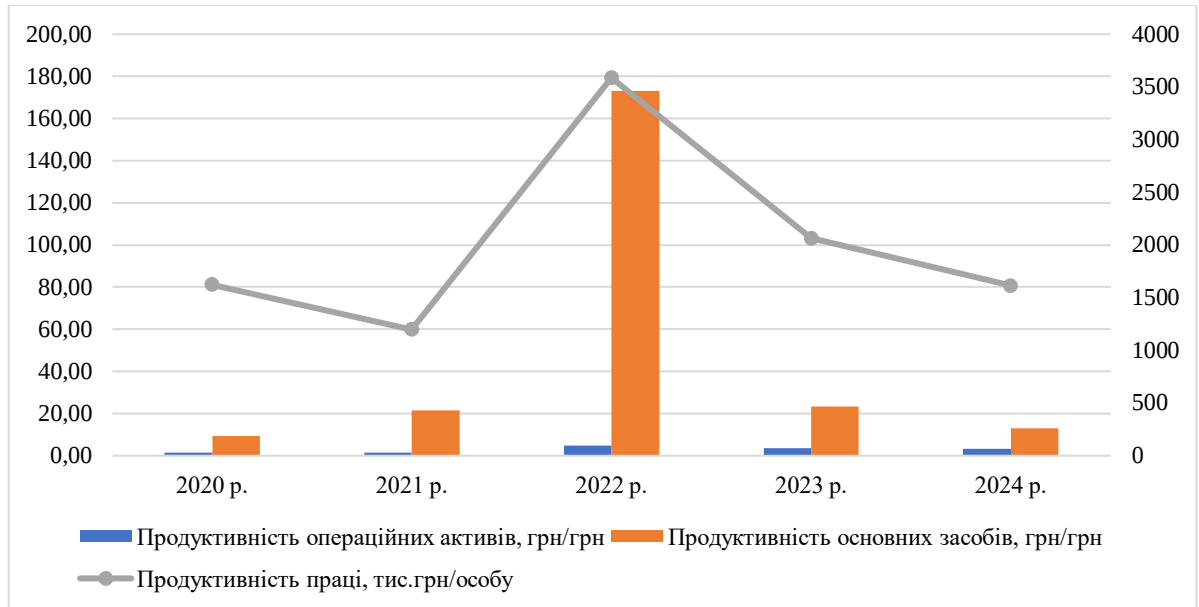


Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП»

Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності

Динаміка продуктивності операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП» за 2020–2024 роки демонструє нестабільні, але в окремі періоди досить високі показники ефективності використання ресурсів, що свідчить про неоднорідний характер розвитку підприємства.

Продуктивність операційних активів (відношення чистого доходу до їх вартості) у 2020–2021 роках залишалася стабільною - близько 1,45–1,47 грн на кожен вкладений гривню. У 2022 році цей показник різко зріс до 4,88 грн/грн, що є свідченням максимально ефективного використання активів у цьому періоді. Такий стрибок, найімовірніше, був зумовлений значним зростанням чистого доходу. У подальші роки продуктивність знижувалася, але все ще залишалася вищою, ніж на початку періоду: 3,68 грн/грн у 2023 році та 3,23 грн/грн у 2024 році. Це вказує на стабільну, хоч і дещо зменшену, здатність активів генерувати дохід.

Продуктивність основних засобів показала ще більш яскраву динаміку. У 2020 році вона становила 9,42 грн/грн, а вже в 2021 — 21,39 грн/грн. Найвищого значення цей показник досяг у 2022 році — 173,20 грн/грн, що є надзвичайно високим результатом. Це може свідчити про низьку залишкову вартість основних засобів при значному обсязі доходу, тобто про інтенсивну експлуатацію або про продаж активів із подальшим перерозподілом ресурсів. У 2023–2024 роках спостерігається зниження продуктивності до 23,42 і 12,91 грн/грн відповідно, однак навіть ці значення перевищують рівень початкового періоду.

Продуктивність праці (дохід на одного працівника) також варіювалась залежно від періоду. У 2020 році вона становила 1624 тис. грн/особу, однак у 2021 році знизилась до 1197 тис. грн/особу, що може свідчити про зростання чисельності персоналу або тимчасове зниження доходу на працівника. У 2022 році, аналогічно до інших показників, відбувся різкий стрибок - до 3587 тис. грн/особу, що є свідченням пікової ефективності діяльності. У наступні роки показник знову знизився до 2063 тис. грн/особу у 2023 році та 1614 тис. грн/особу у 2024 році, повернувшись до рівня 2020 року.

Загалом, дані свідчать про пік ефективності у 2022 році за всіма трьома напрямками продуктивності. У подальші роки продуктивність знижується, але залишається на відносно високому рівні, що свідчить про наявний потенціал підприємства, який потребує подальшої підтримки через ефективне управління активами, модернізацію основних засобів та оптимізацію трудових ресурсів.

В табл. 2.5. показано рентабельність операційної діяльності досліджуваного підприємства.

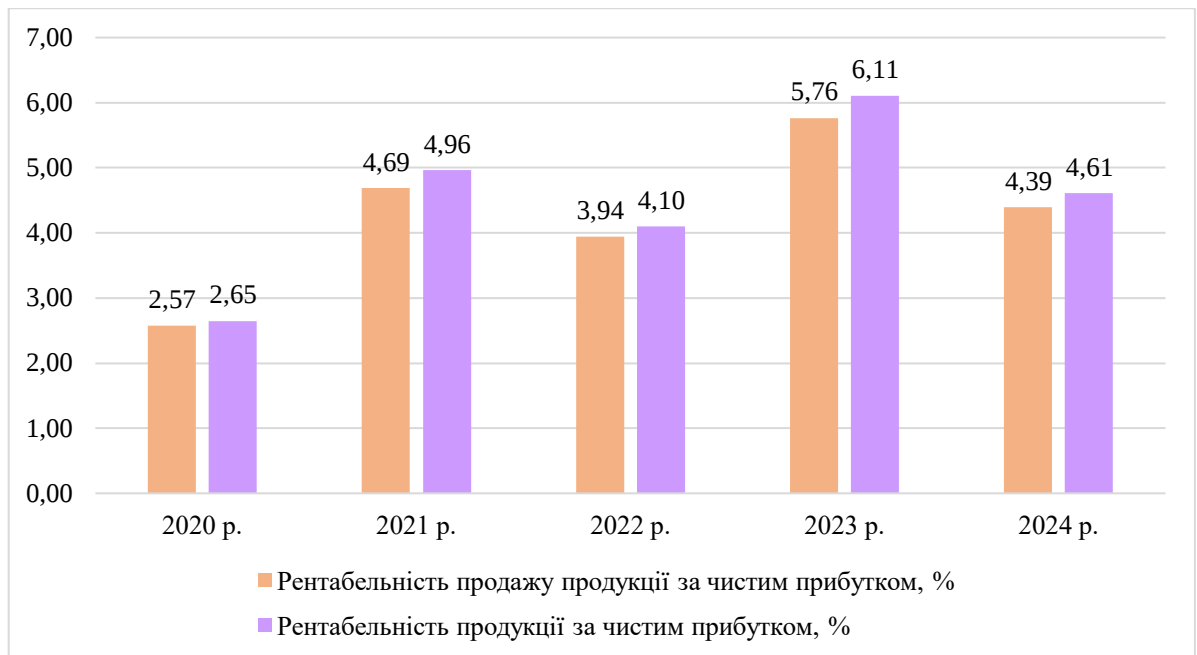


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП»

Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності

Упродовж 2020–2024 років рентабельність операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП» загалом демонструє позитивну динаміку з деякими коливаннями, що свідчить про поступове підвищення ефективності використання доходів і ресурсів підприємства.

Рентабельність продажу продукції за чистим прибутком у 2020 році становила 2,57%, що вказує на доволі низький рівень прибутковості. У 2021 році показник зріс до 4,69%, а у 2022 році дещо знизився до 3,94%. Найвищого значення рентабельність досягла у 2023 році - 5,76%, що свідчить про найбільш ефективний період з точки зору перетворення доходів у прибуток. У 2024 році вона дещо зменшилась до 4,39%, але залишилась на рівні, вищому за перші роки аналізу. Аналогічну тенденцію демонструє й рентабельність продукції за чистим прибутком. З 2,65% у 2020 році вона зросла до 4,96% у 2021 році, далі злегка знизилась до 4,10% у 2022 році, сягнула максимуму в 6,11% у 2023 році й опустилась до 4,61% у 2024 році.

Ефективність операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП» упродовж 2020–2024 років характеризується нерівномірною, але в цілому позитивною

динамікою, що свідчить про поступове зміцнення позицій підприємства та підвищення результативності його функціонування.

Перш за все, слід відзначити зростання продуктивності операційної діяльності, зокрема у 2022 році, коли зафіксовано максимальні показники ефективності використання операційних активів, основних засобів та праці. Такий стрибок, найімовірніше, був обумовлений різким зростанням чистого доходу при збереженні порівняно стабільного обсягу активів. Однак у наступні роки, попри певне зниження продуктивності, показники залишалися вищими, ніж на початку періоду, що свідчить про збереження базового рівня ефективності.

Рентабельність операційної діяльності підприємства також зростала: з 2,57–2,65% у 2020 році до пікових 5,76–6,11% у 2023 році. Це вказує на покращення здатності підприємства отримувати чистий прибуток з кожної гривні доходу. У 2024 році спостерігається незначне зниження рентабельності, проте її рівень залишається вищим, ніж у перші роки аналізу, що є позитивним сигналом для інвесторів і керівництва. Разом із тим, структура активів підприємства зазнавала змін, зокрема відбувалося зменшення частки операційних активів і запасів, що може свідчити про оптимізацію управління ресурсами або зміну бізнес-моделі. Водночас частка основних засобів дещо зросла, що, ймовірно, відображає інвестиції у виробничу базу або модернізацію.

Також варто звернути увагу на структуру капіталу, адже хоча власний капітал підприємства зростав стабільно, у 2024 році різко зріс обсяг позикового капіталу, що призвело до зниження коефіцієнта автономії до 0,40. Це свідчить про посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що може створити додаткові фінансові ризики в майбутньому.

Отже, ефективність операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП» у досліджуваний період загалом зросла. Підприємство демонструє здатність до адаптації та розвитку, однак потребує більш виваженого підходу до управління капіталом і активами для збереження фінансової стабільності в довгостроковій перспективі.

Зважаючи на зростаючий рівень заборгованості та зниження фінансової автономії, компанія повинна зосередити увагу на оптимізації внутрішніх процесів для підвищення ефективності та зменшення витрат. Одним із пріоритетних напрямів є підвищення продуктивності праці, що може бути досягнуто через покращення кваліфікації працівників, впровадження систем мотивації, а також застосування нових технологічних рішень, що сприятимуть оптимізації робочих процесів. Додатково, автоматизація технологічних етапів виробництва дозволить значно знизити вплив людського фактору, скоротити витрати на обслуговування обладнання та зменшити час, необхідний для виконання виробничих операцій.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УПК ГРУП»

3.1 Розробка бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства

ТОВ «УПК ГРУП» спеціалізується на виробництві упаковки для харчової промисловості, і займає помітну позицію на регіональному ринку. Проте результати аналізу операційної діяльності підприємства свідчать про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності, зокрема — у сфері ресурсного використання.

Одним із ключових виявлених проблемних аспектів є високий рівень матеріаломісткості та витратомісткості продукції, який перевищує аналогічні показники у основних конкурентів (рис. 3.1).

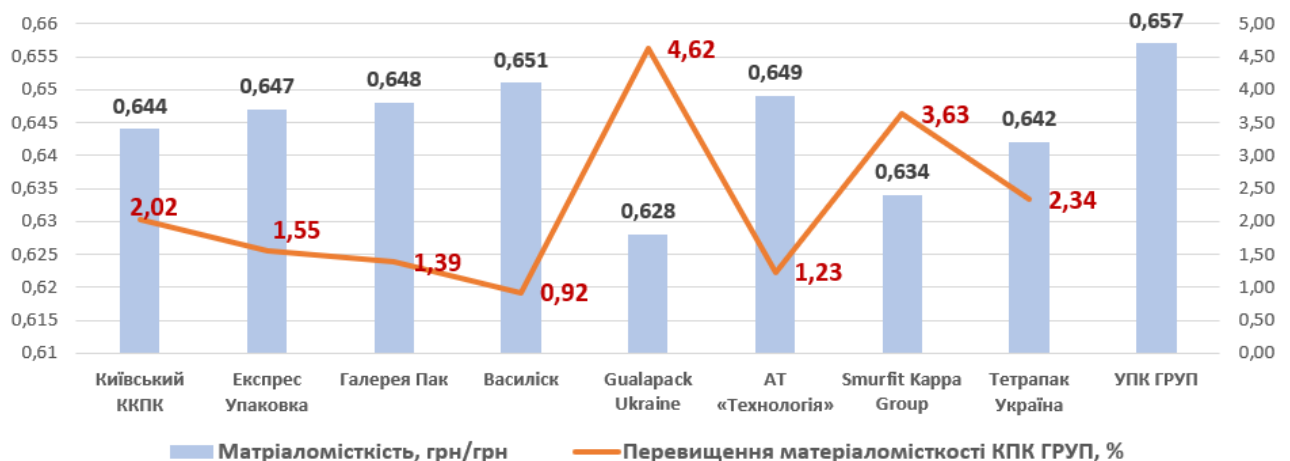


Рисунок 3.1 – Показники матеріаломісткості продукції підприємств-конкурентів

Джерело: дані управлінського звіту

Основними конкурентами ТОВ «УПК GRUP» на українському ринку виробництва упаковки є низка компаній, які спеціалізуються на виготовленні гофрокартонної, паперової, пластикової та гнучкої упаковки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика основних виробників упаковки

Компанія	Спеціалізація	Особливості
Київський ККПК	Картонно-паперова продукція	Великий обсяг виробництва, сучасне обладнання
Експрес Упаковка	Гофротара та картонна упаковка	Повний цикл виробництва, широкий асортимент
Галерея Пак	Гофрокартон та картонна упаковка	Індивідуальні рішення, інтеграція з поліграфією
Василіск	Гофрокартон та упаковка	Замкнений цикл виробництва, досвід з 1997 року
Gualapack Ukraine	Гнучка упаковка	Світовий лідер, сучасне виробництво в Україні
АТ «Технологія»	Упаковка для харчових продуктів	Сучасні технології, широкий спектр продукції
Smurfit Kappa Group	Гофрована упаковка	Європейський лідер, представництва в Україні
Тетрапак Україна	Упаковка для рідких харчових продуктів	Інноваційні рішення, міжнародний досвід

Джерело: узагальнено на основі даних управлінської звітності

Ці підприємства вирізняються високим рівнем автоматизації, широким асортиментом продукції та ефективним використанням ресурсів. З огляду на представлену інформацію, ТОВ «УПК GRUP» функціонує в конкурентному середовищі, де провідні компанії впроваджують сучасні технології, оптимізують виробничі процеси та знижують витратомісткість продукції. Для збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності операційної діяльності доцільним є впровадження інтегрованої системи цифрового контролю та оптимізації, що дозволить зменшити матеріаломісткість продукції та покращити загальні виробничі показники.

Це свідчить про наявність втрат у процесі виробництва, нераціональне використання сировини, а також можливі збої в налаштуваннях обладнання чи відсутність системного контролю параметрів виробництва в реальному часі.

У зв'язку з цим доцільно розглянути впровадження інтегрованої системи цифрового контролю та оптимізації, яка дозволить:

- виявити та усунути технологічні втрати сировини на етапі виготовлення упаковки;
- здійснювати постійний моніторинг ключових виробничих показників (наприклад, товщини, щільності, витрат матеріалу на одиницю продукції);
- моделювати технологічні зміни без зупинки виробництва;
- підвищити точність налаштувань обладнання, що зменшить частку бракованої продукції та надлишкове використання ресурсів.

Таким чином, запропоноване рішення безпосередньо відповідає стратегічній меті підприємства – підвищити ефективність операційної діяльності шляхом зниження витрат при збереженні або покращенні якості продукції. Реалізація ініціативи сприятиме зниженню собівартості, покращенню конкурентоспроможності та створенню умов для подальшої цифрової трансформації виробничих процесів.

Система об'єднує цифрове моделювання, моніторинг у реальному часі та аналітику ключових параметрів (швидкість лінії, витрати матеріалів, показники браку), що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення.

Основні функції включають:

- візуалізацію та аналіз продуктивності обладнання;
- виявлення вузьких місць у процесі виготовлення упаковки;
- прогнозування технічного обслуговування;
- симуляцію змін у технологічному циклі без фізичних експериментів.

Реалізація цієї бізнес-пропозиції дозволить:

- знизити витрати на виробництво на 10–15%;
- зменшити кількість браку до 20–30%;
- покращити терміни виконання замовлень та рівень обслуговування клієнтів;
- підвищити гнучкість підприємства при зміні матеріалів або конструкції упаковки.

Проект реалізується поетапно, з урахуванням поточних потужностей підприємства та можливості поступової цифрової трансформації виробництва. Досить важливим у цьому аспекті є ресурсне забезпечення реалізації бізнес-пропозиції щодо впровадження інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів ТОВ «УПК ГРУП».

Для впровадження інтегрованої системи цифрового контролю та оптимізації необхідна сукупність матеріальних, технічних, людських, програмних та фінансових ресурсів. Забезпечення проєкту відповідними ресурсами є критичним чинником його успішності та ефективності.

1. Технічні та матеріальні ресурси

- сенсорне обладнання: температурні, вібраційні, оптичні, лінійні датчики — для збору даних з виробничих ліній.
- контролери та інтерфейси (PLC, IoT-шлюзи): для передачі даних у цифрову систему.
- серверне обладнання або хмарна інфраструктура: для зберігання та обробки даних.
- робочі станції: для доступу до панелі управління, візуалізації та симуляцій.
- засоби безперебійного живлення (UPS) та резервного копіювання даних.

2. Програмні ресурси

- платформа цифрового моделювання та контролю (наприклад, SCADA-система, MES-рівень або кастомізоване рішення).
- аналітичні інструменти: Power BI, Python, MATLAB, або інші засоби для обробки та інтерпретації виробничих даних.
- програмне забезпечення для симуляцій: Autodesk, SolidWorks, або інші CAD/CAE-платформи ;
- інтеграція з існуючою ERP-системою підприємства.

3. Людські ресурси

- інженери-автоматизатори: встановлення сенсорів, налаштування контролерів.
- ІТ-фахівці: налаштування серверів, забезпечення кібербезпеки, управління даними.
- фахівці з цифрового моделювання / data-аналітики: побудова симуляцій, аналіз показників, формування висновків.
- технологи виробництва: формулювання параметрів процесів, що підлягають моніторингу.
- інструктори / тренери: навчання персоналу роботі з новою системою.

Якщо характеризувати бюджет витрат, то він є таким (рис. 3.2):

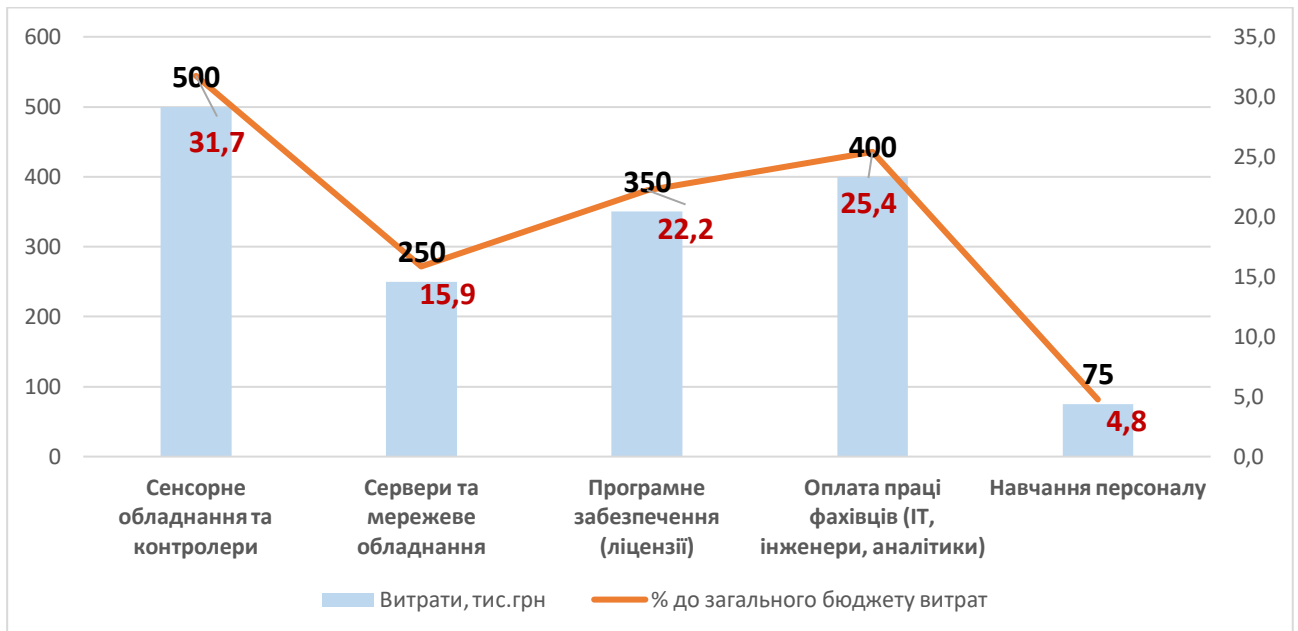


Рисунок 3.1 – Показники бюджету витрат на реалізацію бізнес-пропозиції

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

витрати на сенсорне обладнання та контроль складають 500 тис.грн або 31,7% загального бюджету витрат. Ці витрати будуть включатися у поточні витрати не повністю, а амортизуватися. Термін експлуатації сенсорів від 5 до 7 років;

сервери та мережеве обладнання – 250 тис.грн. Даний вид витрат також буде включатися до складу поточних витрат на основі амортизації;

програмне забезпечення та ліцензії – 350 тис.грн. Так як ліцензія має сплачуватися щорічно, то даний вид витрат буде включено до собівартості продукції без їх амортизації;

опалата праці ІТ-фахівців – 400 тис.грн або 25,4% від бюджету витрат;

навчання персоналу - 75 тис.грн або 4,8%.

Таким чином загальна величина бюджету витрат, на реалізацію бізнес-пропозиції щодо впровадження інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів ТОВ «УПК ГРУП» буде становити 1 млн. 575 тис.грн.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації розробленої бізнес-пропозиції

Під час аналізу було з'ясовано, що інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів допомогло ТОВ «УПК ГРУП» значно покращити роботу виробництва. Завдяки цій технології зменшилися простой та збої, а продуктивність працівників зросла на 19%. Це означає, що працівники стали виконувати свою роботу швидше, і як результат – обсяг виробленої продукції збільшився щонайменше на 10%.

Також допомогла краще планувати виробництво, тому робочий день скоротився на 1 годину, але продуктивність та зарплати залишилися на тому ж рівні. Менше робочих годин – менше споживання електроенергії. Наприклад, якщо підприємство витрачає в середньому 150 мВт на місяць, то економія лише за рахунок скорочення робочого часу становить понад 2 600 грн на місяць.

Крім того, завдяки інтегрованій системі цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів вдалося зменшити витрати на виробництво упаковки. Оптимізували логістику, зменшили запаси на складах і кількість відходів – це дало змогу знизити собівартість продукції на 7,25%.

Отже, на рисунку 3.5 доцільно представити комплексний ефект від інтеграції інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів у виробничу систему підприємства, який охоплює як зростання продуктивності, так і фінансові вигоди для ТОВ «УПК ГРУП».

Економічний ефект від впровадження інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів у виробничу діяльність ТОВ «УПК ГРУП» охоплює декілька ключових напрямів, зокрема економію на електроенергії, підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції.

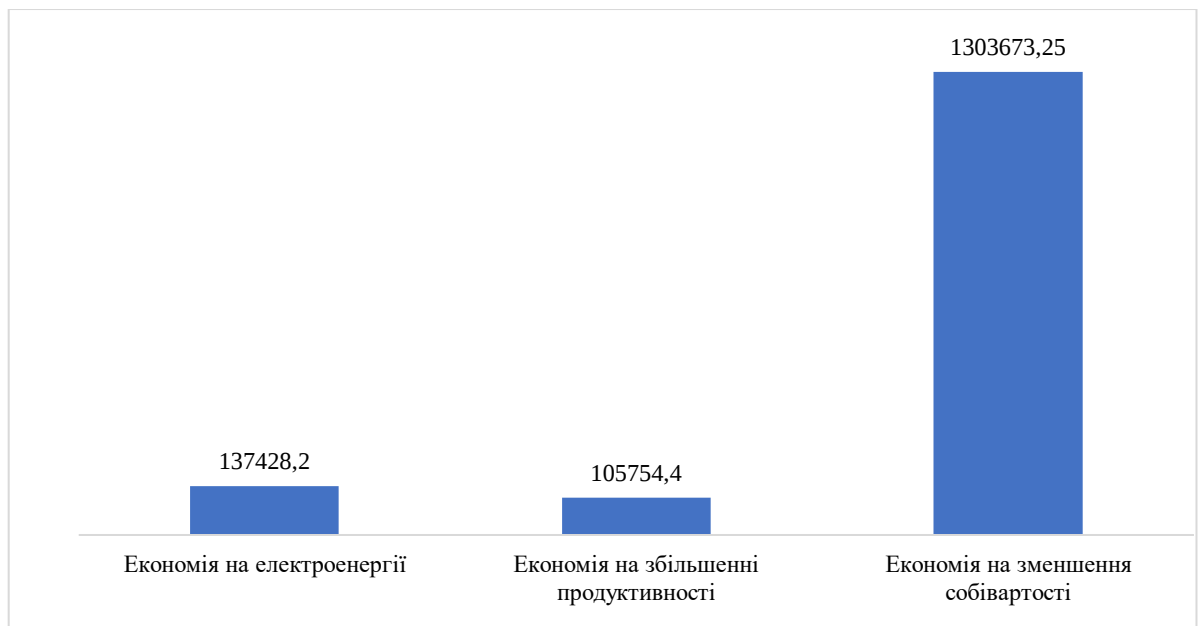


Рисунок 3.5 - Економічний ефект від впровадження інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів в управління виробничою діяльністю ТОВ «УПК ГРУП»

Джерело: розроблено автором

Завдяки впровадженню інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів ТОВ «УПК ГРУП» змогло краще організувати виробництво. Це дало змогу скоротити робочий день працівників на одну годину, не зменшуючи продуктивності чи зарплат. Менше годин роботи – менше споживання електроенергії, що дозволило економити близько 137 тис. грн на рік.

Також компанія підвищила продуктивність праці. Завдяки точнішому

плануванню та автоматизації процесів кожен працівник зекономив для підприємства понад 6,6 тис. грн на рік. Усього на ділянці працює 16 людей, тож загальна економія становила понад 105 тис. грн на рік. Крім цього, за допомогою цифрових рішень вдалося зменшити собівартість упаковки на 7,25%. Це стало можливим завдяки кращій організації логістики, зменшенню запасів на складах і меншій кількості відходів. У грошах це понад 1,1 млн грн економії.

У підсумку, загальна річна економія для підприємства склала приблизно 1,39 млн грн. Інтегрована система цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів допомагає в реальному часі аналізувати витрати, виявляти проблеми та швидко їх усувати, що значно підвищує ефективність виробництва.

В табл. 3.1. наведено чистий економічний ефект інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів, враховуючи витрати на її впровадження та суму отриманої економії.

Таблиця 3.1 - Чистий економічний ефект від впровадження інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів в управління виробничою діяльністю ТОВ «УПК ГРУП», грн

Напрямок покращення	Витрати на впровадження	Економія коштів	Чистий економічний ефект
Купівля інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів	824000	1546855,85	722855,85
Сумарно	824000	1546855,85	722855,85

Джерело: розроблено автором

У підсумку, результати впровадження цифрових технологій у ТОВ «УПК ГРУП» чітко демонструють покращення операційної діяльності підприємства.

Інтегрована система цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів дала змогу оптимізувати виробничі процеси, що призвело до значної економії на електроенергії, підвищення продуктивності праці та суттєвого зниження собівартості продукції. Це сприяє не лише зменшенню загальних

витрат, а й підвищенню гнучкості та адаптивності виробництва до змін ринкового середовища.

Отож, навіть за умов початкових витрат на впровадження, інтегрована система цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів вже в перший рік забезпечує підвищення рентабельності та прибутку, демонструючи високу ефективність інвестицій. У подальшій перспективі очікується, що технологія сприятиме ще більшій економії витрат і зростанню фінансових результатів, роблячи її стратегічно доцільним рішенням для ТОВ «УПК ГРУП». Таким чином, комплексна цифровізація операційної діяльності дала змогу не лише скоротити витрати, а й створити основу для подальшого зростання конкурентоспроможності підприємства, покращення внутрішніх процесів, зростання продуктивності та більш ефективного управління ресурсами.

3.3. Прогнозні показники ефективності операційної діяльності ТОВ «УПК ГРУП» за умови реалізації бізнес-пропозиції

Отож, для початку пропонується навести структуру поточних витрат компанії (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Структура поточних витрат ТОВ «УПК ГРУП» за період 2024 року, %

Джерело: розроблено автором

Аналіз структури поточних витрат ТОВ «УПК ГРУП» за 2024 рік свідчить про те, що найбільшу частку в загальній структурі займають матеріальні витрати, які становлять 69%. Це вказує на високу матеріаломісткість виробництва, що є характерним для підприємств з виробничим або переробним профілем. Така структура витрат свідчить про значну залежність підприємства від цін на сировину та матеріали. Заробітна плата з нарахуваннями займає 8,5%, що є порівняно невисоким показником і може свідчити про оптимізовану чисельність персоналу або про відносно низький рівень оплати праці в структурі витрат. Водночас це може бути також ознакою високого рівня автоматизації процесів або аутсорсингу деяких функцій.

Амортизаційні витрати становлять 7,8%, що говорить про наявність суттєвого обсягу основних засобів, які активно використовуються у виробничому процесі. Це може свідчити про інтенсивну експлуатацію технічного обладнання та потребу у регулярному його оновленні. Інші витрати займають 14,7% у структурі поточних витрат, що є вагомою часткою. До цієї категорії можуть входити витрати на енергоносії, логістику, адміністративні послуги, маркетинг та інші операційні витрати. Така частка свідчить про значну роль супровідних витрат у діяльності підприємства.

Загалом структура витрат демонструє класичну картину для підприємства, орієнтованого на виробництво, з домінуванням матеріальних витрат, помірним рівнем витрат на оплату праці та амортизацію, а також суттєвим обсягом супровідних операційних витрат. Це вказує на потенційні напрямки для оптимізації, зокрема шляхом зниження матеріаломісткості, впровадження енергоефективних технологій та перегляду адміністративних витрат.

Наступним пропонується визначити, що інтегрована система цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів вплинула на зміну витрат компанії (рис. 3.7).

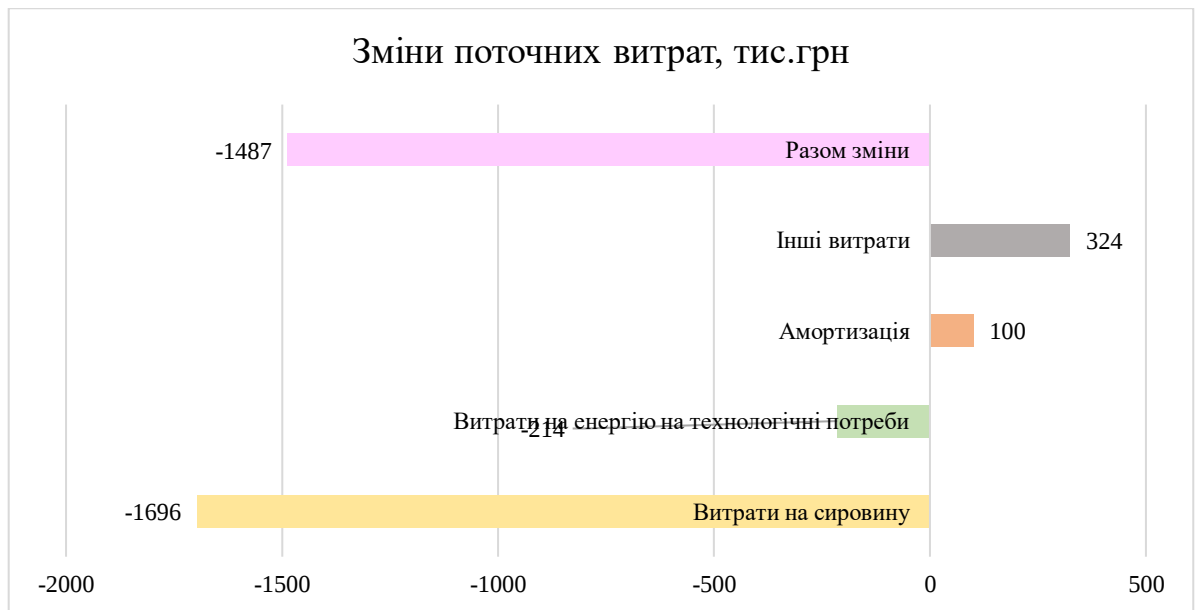


Рисунок 3.7 – Вплив технології інтегрована система цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів на зміну поточних витрат ТОВ «УПК ГРУП», тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Аналіз впливу інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів на зміну поточних витрат ТОВ «УПК ГРУП» свідчить про загальне скорочення витрат на суму 1487 тис. грн. Найбільш суттєве зниження спостерігається за статтею «витрати на сировину», які зменшилися на 1696 тис. грн. Це вказує на підвищення ефективності використання матеріалів завдяки оптимізації виробничих процесів та можливості моделювання сценаріїв виробництва в цифровому середовищі.

Також відбулося скорочення витрат на енергію, що використовується для технологічних потреб, на 214 тис. грн. Це свідчить про раціоналізацію енергоспоживання, ймовірно завдяки виявленню неефективностей та впровадженню енергоощадних режимів роботи обладнання за допомогою цифрової моделі виробництва. Водночас спостерігається збільшення амортизаційних витрат на 100 тис. грн, що пояснюється ймовірним оновленням або модернізацією основних засобів, необхідних для інтеграції цифрових рішень. Певне зростання спостерігається і за статтею «інші витрати», які збільшилися на 324 тис. грн. Це може бути пов'язано з витратами на ІТ-інфраструктуру, навчання

персоналу, обслуговування цифрового інструменту або супутні організаційні зміни.

Загальний результат демонструє позитивний ефект від інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів: попри зростання окремих витрат, сукупна економія перевищує витрати, що дозволило скоротити загальні поточні витрати на підприємстві. Така динаміка вказує на ефективність цифрових інновацій у зниженні витрат і підвищенні операційної ефективності.

Наступним дослідимо витрати компанії в контексті впровадження технології інтегрована система цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів(рис. 3.8).

Аналіз змін у величині поточних витрат ТОВ «УПК ГРУП» за умови інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів у виробничий процес свідчить про загальне зниження витрат на 1487 тис. грн – з 24 588 тис. грн у 2024 році до 23 101 тис. грн у разі реалізації бізнес-пропозиції.

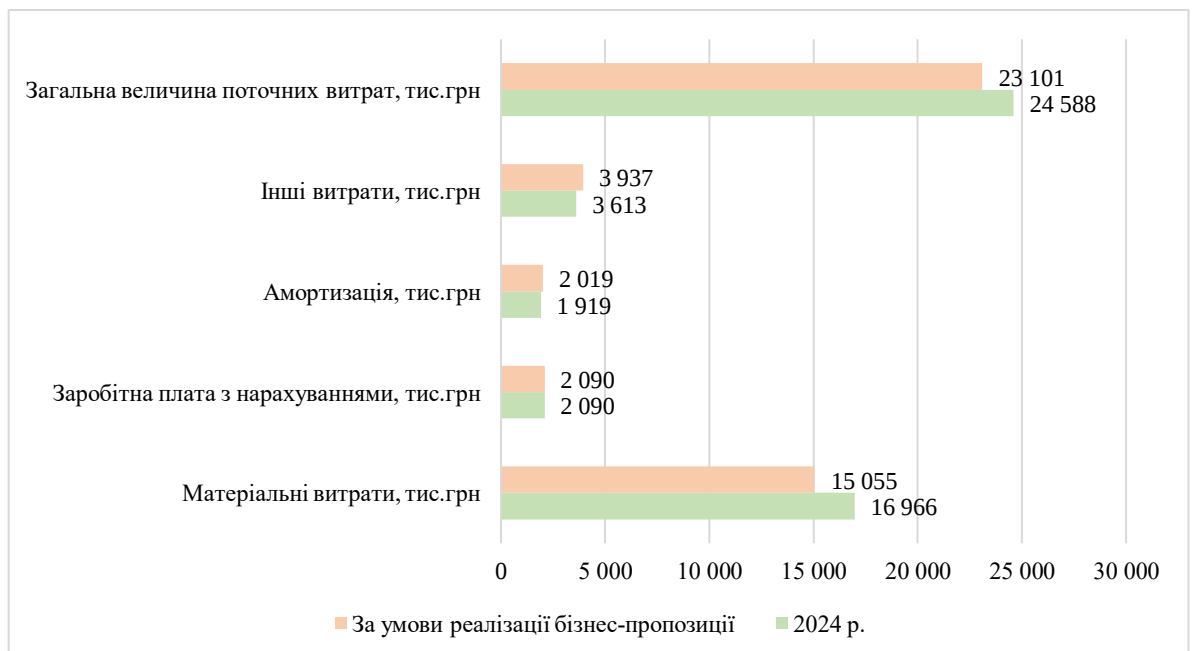


Рисунок 3.8 – Величина витрат за умови впровадження технології інтегрована система цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів у виробничий процес ТОВ «УПК ГРУП», тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Найбільш суттєве скорочення спостерігається за статтею матеріальних витрат – на 1911 тис. грн. Це зменшення свідчить про оптимізацію використання ресурсів, ймовірно завдяки точнішому плануванню виробничих потреб, кращому контролю за витратами сировини та зменшенню витрат у процесі виробництва, що стало можливим завдяки цифровому моделюванню. Разом із тим, спостерігається незначне зростання амортизаційних витрат на 100 тис. грн, що вказує на оновлення або збільшення зношення основних засобів через впровадження нових цифрових рішень. Також незначно збільшилися інші витрати (на 324 тис. грн), що, ймовірно, пов'язане з витратами на технічну підтримку цифрових рішень, обслуговування, навчання персоналу та інші супутні процеси. Заробітна плата з нарахуваннями залишилася незмінною, що свідчить про відсутність суттєвих змін у чисельності персоналу або рівні оплати праці. Загалом, реалізація бізнес-пропозиції з впровадження інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів демонструє економічну доцільність, оскільки забезпечує зниження загального рівня поточних витрат підприємства, при цьому не знижуючи оплату праці та дозволяючи покращити ефективність використання ресурсів.

Наступним пропонується визначити вплив технології інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів на зміну показників матеріаломісткості, енергомісткості та витратомісткості (рис. 3.9).

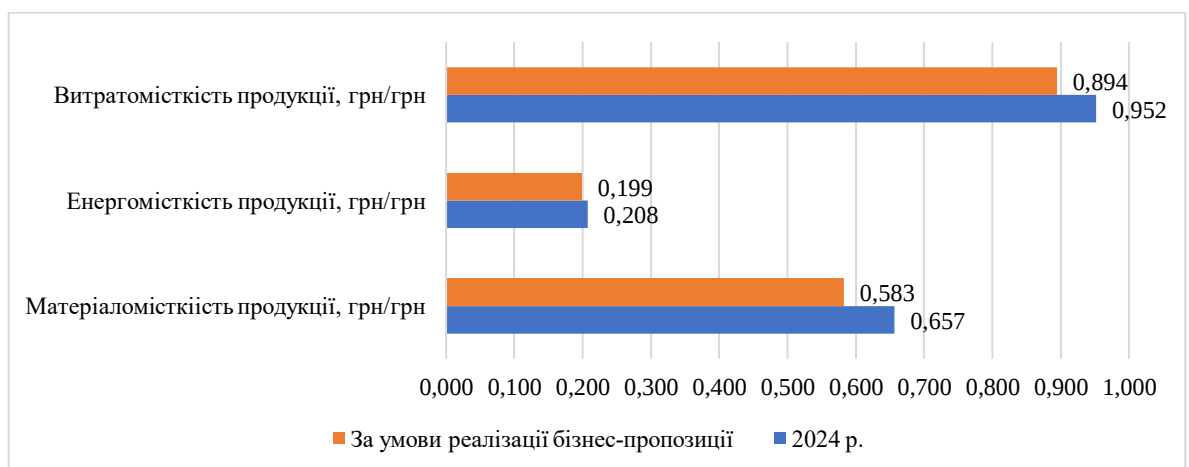


Рисунок 3.9 – Вплив технології інтегрована система цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів на зміну показників матеріаломісткості, енергомісткості та витратомісткості ТОВ «УПК ГРУП»

Джерело: розроблено автором

Аналіз зміни показників матеріаломісткості, енергомісткості та витратомісткості продукції ТОВ «УПК ГРУП» у результаті інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів демонструє позитивну динаміку щодо ефективності використання ресурсів підприємства. Матеріаломісткість продукції зменшилася з 0,657 до 0,583 грн на кожен гривню продукції. Це свідчить про більш раціональне використання матеріальних ресурсів у процесі виробництва. Зниження даного показника означає, що на одиницю випущеної продукції витрачається менше матеріалів, що є наслідком покращеного планування та управління запасами, які стало можливим завдяки інтегрованій системі цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів.

Енергомісткість продукції також зазнала позитивних змін: зменшилася з 0,208 до 0,199 грн/грн. Хоч зниження є незначним, але воно демонструє ефект оптимізації енергоспоживання під час виробничих процесів. Це свідчить про можливе зменшення втрат енергії, краще налаштування обладнання та ефективніше використання енергоресурсів. Витратомісткість продукції, яка характеризує загальні витрати на виробництво одиниці продукції, знизилася з 0,952 до 0,894 грн/грн. Це означає, що загальні поточні витрати підприємства на виробництво однієї гривні продукції стали нижчими. Такий результат є свідченням загального підвищення операційної ефективності підприємства завдяки впровадженню інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів.

У цілому впровадження інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів позитивно вплинуло на ключові показники ресурсомісткості, що вказує на зростання економічної ефективності виробництва та оптимізацію витрат.

Наступним визначимо вплив інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів на показники прибутковості компанії (табл. 3.10).

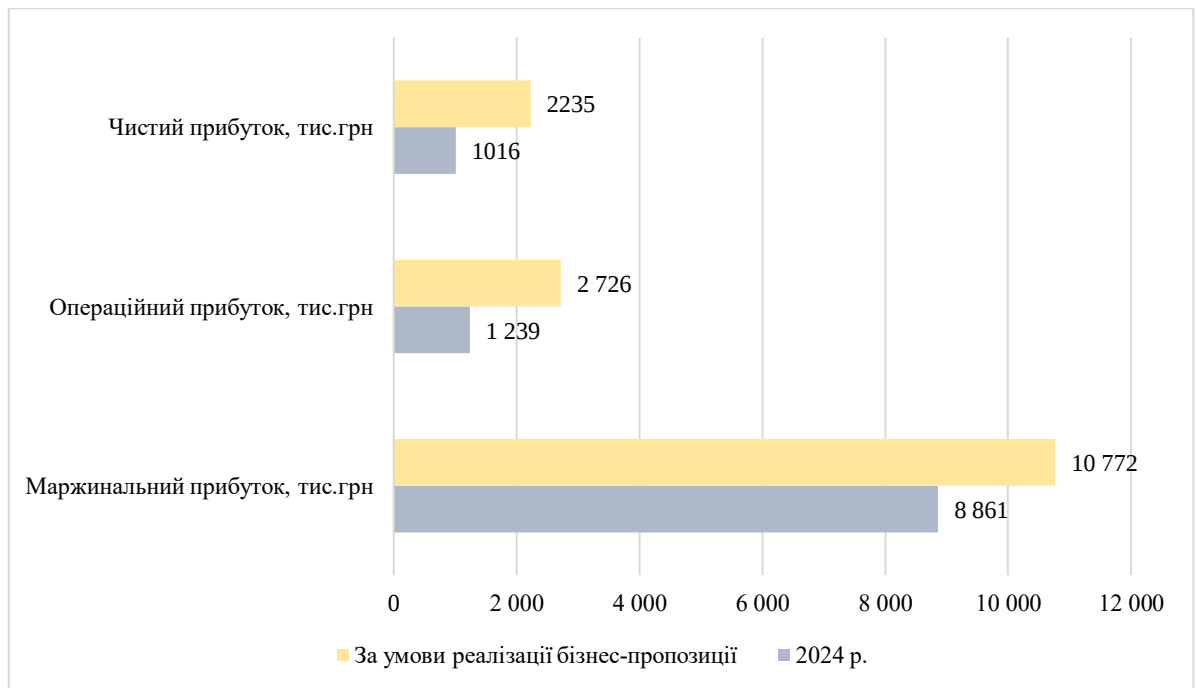


Рисунок 3.10 – Вплив інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів на зміну чистого прибутку, операційного та маржинального прибутку ТОВ «УПК ГРУП», тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Аналіз впливу інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів на фінансові результати ТОВ «УПК ГРУП» свідчить про значне покращення прибутковості підприємства.

Маржинальний прибуток, який відображає різницю між доходами від реалізації продукції та змінними витратами, зріс з 8 861 тис. грн у 2024 році до 10 772 тис. грн після реалізації бізнес-пропозиції. Це зростання на 1 911 тис. грн свідчить про зменшення змінних витрат або збільшення виручки без відповідного зростання витрат, що є прямим наслідком підвищення ефективності виробництва.

Операційний прибуток, який враховує всі операційні витрати підприємства, включаючи постійні витрати, збільшився більш ніж удвічі – з 1 239 тис. грн до 2 726 тис. грн. Це свідчить про покращення управління витратами в операційній діяльності та скорочення затрат, зокрема завдяки зниженню матеріаломісткості та енергомісткості виробництва.

Чистий прибуток, який є кінцевим фінансовим результатом після оподаткування, також продемонстрував істотне зростання — з 1 016 тис. грн до 2 235 тис. грн. Збільшення чистого прибутку на 1 219 тис. грн означає, що підприємство змогло не лише оптимізувати витрати, а й реалізувати потенціал зростання прибутковості за рахунок ефективнішого використання ресурсів і управлінських рішень.

Отже, впровадження інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів суттєво підвищило фінансову ефективність ТОВ «УПК ГРУП», збільшивши як операційний, так і чистий прибуток, і тим самим покращивши загальну фінансову стійкість підприємства.

Наступним дослідимо вплив інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів на показники рентабельності (рис. 3.11).

Інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів у виробничий процес ТОВ «УПК ГРУП» суттєво вплинуло на покращення показників рентабельності підприємства, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і фінансових результатів діяльності.

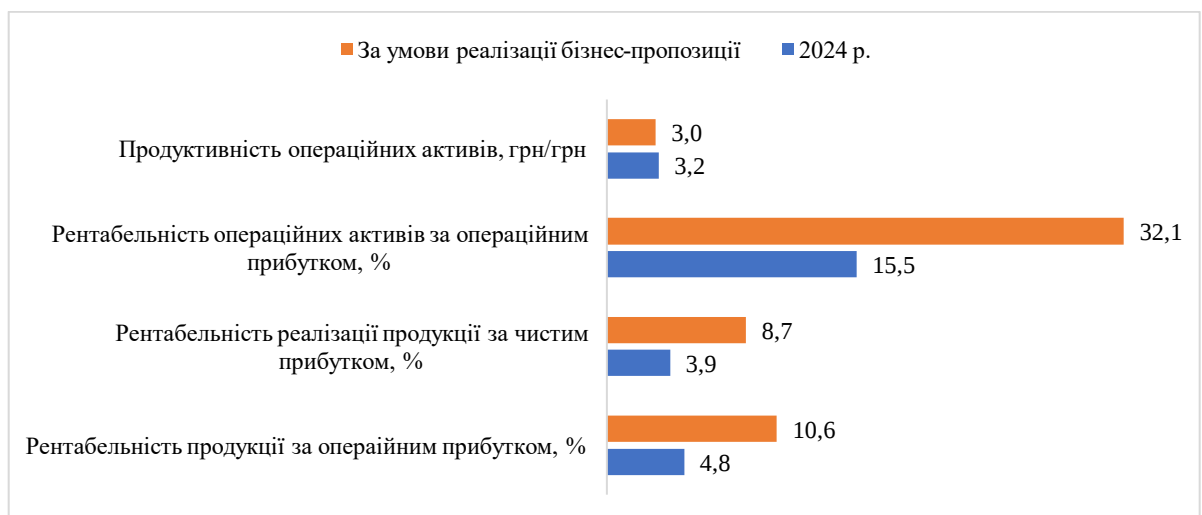


Рисунок 3.11 – Вплив технології інтегрована система цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів на зміну показників рентабельності ТОВ «УПК ГРУП», %

Джерело: розроблено автором

Рентабельність продукції за операційним прибутком зросла більш ніж у два рази – з 4,8% до 10,6%. Це означає, що кожна гривня, вкладена у виробництво продукції, почала приносити більше операційного доходу, що є ознакою ефективного скорочення витрат або зростання обсягів реалізації при стабільних витратах. Рентабельність реалізації продукції за чистим прибутком також зросла – з 3,9% до 8,7%. Збільшення цього показника свідчить про зростання загального прибутку підприємства після врахування всіх витрат, включно з податками. Така динаміка є результатом підвищення загальної прибутковості, що стало можливим завдяки скороченню витрат на сировину, енергію та більш ефективному управлінню виробничими процесами.

Рентабельність операційних активів за операційним прибутком зросла з 15,5% до 32,1%, що означає підвищення ефективності використання наявних активів. Підприємство отримує майже вдвічі більше прибутку на кожную гривню вартості активів, що є позитивною ознакою інвестиційної привабливості та фінансової стійкості. Водночас спостерігається незначне зниження продуктивності операційних активів – з 3,2 до 3,0 грн/грн. Це може свідчити про певне зростання обсягу активів, пов'язане, наприклад, з впровадженням нових технологічних засобів, проте воно компенсується зростанням рентабельності, що робить загальний ефект позитивним.

Загалом, інтегрована система цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів сприяв суттєвому покращенню фінансово-економічних показників підприємства, зокрема рентабельності, що підтверджує доцільність інвестицій у цифрові технології в умовах сучасного ринку.

Та в підсумку пропонується оцінити вплив технології інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів на тривалість обороту запасів та виробничих запасів (рис. 3.12).

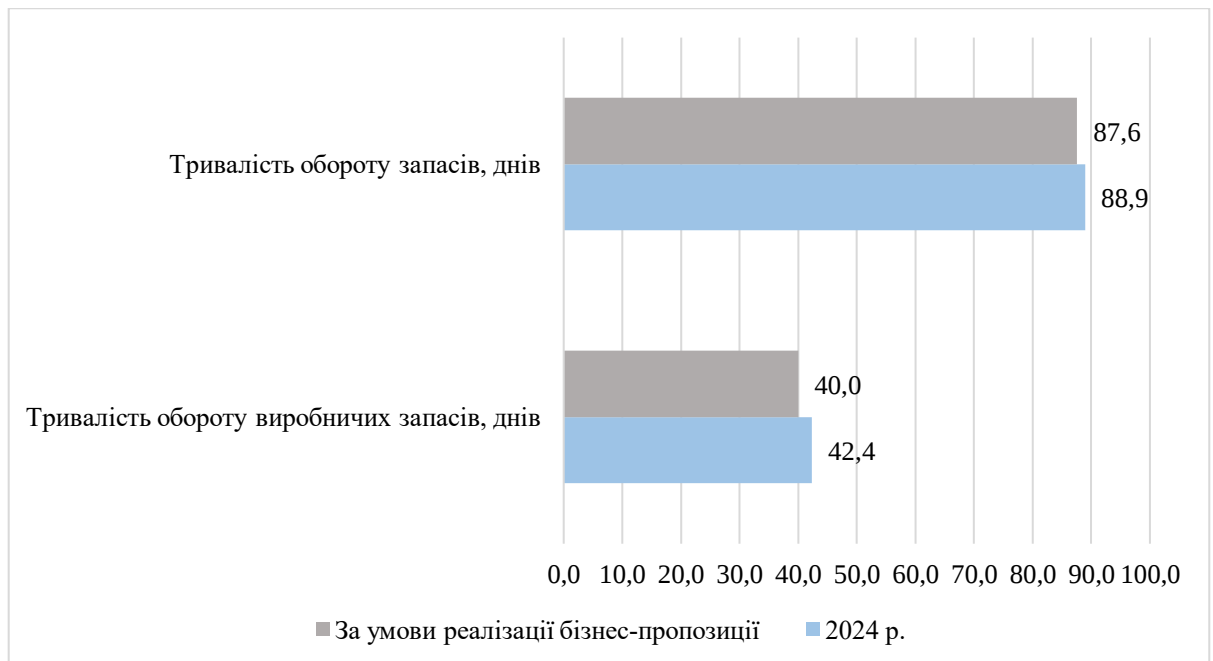


Рисунок 3.12 – Вплив технології інтегрована система цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів на тривалість обороту запасів та виробничих запасів ТОВ «УПК ГРУП», днів

Джерело: розроблено автором

Інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів у виробничу діяльність ТОВ «УПК ГРУП» сприяло покращенню показників обігу запасів, що є важливим чинником підвищення ефективності управління ресурсами підприємства. Зокрема, тривалість обороту виробничих запасів скоротилася з 42,4 до 40,0 днів. Це свідчить про те, що підприємству вдалося прискорити процес використання матеріально-сировинних ресурсів у виробництві, що, в свою чергу, зменшує потребу в утриманні надлишкових запасів і знижує пов'язані з цим витрати.

Також спостерігається скорочення загальної тривалості обороту запасів – з 88,9 до 87,6 днів. Хоча зміна є незначною, вона все ж свідчить про позитивну тенденцію до оптимізації складських процесів і зменшення часу, протягом якого матеріальні ресурси перебувають у неактивному стані.

Таким чином, використання інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів дозволило покращити управління логістичними потоками, зменшити час обігу запасів і зробити

виробничу систему більш динамічною та адаптивною до змін у попиті та постачанні. Це сприяє підвищенню ліквідності, зниженню витрат на зберігання та загальному зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів на підприємстві ТОВ «УПК ГРУП» мало комплексний позитивний вплив на основні показники операційної діяльності, що свідчить про високу ефективність цього інноваційного підходу до управління виробничими процесами.

По-перше, відбулося зниження загальної величини поточних витрат з 24 588 тис. грн до 23 101 тис. грн, що зумовлено, зокрема, скороченням витрат на сировину та енергоресурси. Це стало можливим завдяки оптимізації ресурсного споживання і зменшенню виробничих витрат через точніше моделювання процесів у режимі реального часу.

По-друге, показники ефективності виробництва суттєво покращилися. Матеріаломісткість знизилася з 0,657 до 0,583 грн/грн, енергомісткість – з 0,208 до 0,199 грн/грн, а витратомісткість – з 0,952 до 0,894 грн/грн. Це вказує на економніше використання ресурсів на одиницю продукції. По-третє, спостерігається зростання прибутковості підприємства: маржинальний прибуток збільшився на 21,5%, операційний прибуток більш ніж удвічі, а чистий прибуток зріс більш ніж у 2,2 раза – з 1 016 тис. грн до 2 235 тис. грн. Це свідчить про значне підвищення фінансової результативності діяльності підприємства.

Також суттєво зросли показники рентабельності: рентабельність продукції за операційним прибутком зросла з 4,8% до 10,6%, рентабельність реалізації – з 3,9% до 8,7%, а рентабельність операційних активів – з 15,5% до 32,1%. Хоча продуктивність операційних активів дещо знизилася (з 3,2 до 3,0 грн/грн), це компенсується зростанням прибутковості. Крім того, скорочення тривалості обороту запасів (виробничих – з 42,4 до 40,0 днів, загальних – з 88,9 до 87,6 днів) свідчить про покращення управління матеріальними ресурсами та пришвидшення обороту капіталу.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що застосування інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів дозволило підприємству значно підвищити ефективність операційної діяльності, знизити витрати, покращити рентабельність і зміцнити фінансову стійкість. Це підтверджує доцільність впровадження подібних цифрових рішень у виробничу сферу.

ВИСНОВОК

В процесі написання кваліфікаційної роботи бакалавра була досліджена тема операційної діяльності підприємства та виконано всі поставлені завдання.

Операційна діяльність підприємства становить основу його господарської системи, оскільки є головним джерелом формування доданої вартості та забезпечення стабільного функціонування в конкурентному ринковому середовищі. Саме вона безпосередньо пов'язана з головною метою функціонування будь-якого комерційного суб'єкта – створенням товару або наданням послуг, що мають економічну, соціальну та ринкову цінність. Через призму операційної діяльності реалізуються основні бізнес-стратегії, досягаються стратегічні й тактичні цілі, а також забезпечується системне нарощування конкурентоспроможності.

До основних характеристик операційної діяльності належать її тісний зв'язок із профільною сферою бізнесу, орієнтація на генерацію стабільного грошового потоку, досягнення прибутковості, зростання продуктивності, а також забезпечення й утримання довгострокових конкурентних переваг. Вона виконує не лише функцію створення економічної вартості, а й виступає гарантом фінансової сталості підприємства, особливо в умовах динамічного та часто нестабільного ринкового середовища. Без ефективної операційної діяльності підприємство втрачає здатність адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, що знижує його життєздатність та інвестиційну привабливість.

Слід зазначити, що, попри загальну концептуальну уніфікацію підходів до трактування операційної діяльності в економічній науці, у сучасній літературі спостерігається значна варіативність у її інтерпретаціях. Одні автори трактують її вузько — як виробничу діяльність, орієнтовану винятково на випуск продукції. Інші — навпаки — розглядають операційну діяльність як складну інтегровану систему, яка охоплює управлінські, логістичні, технологічні, фінансові й навіть маркетингові процеси, що взаємодіють у межах єдиної операційної структури

підприємства. Такий широкий підхід дає змогу охопити увесь життєвий цикл створення цінності — від ідеї продукту до його доставки споживачу, а отже, забезпечує ефективну реакцію на зростаючу складність і динамізм бізнес-середовища.

У цьому контексті операційна діяльність ТОВ «УПК ГРУП», що спеціалізується на виробництві пакувальної продукції для харчової промисловості, є прикладом цілісного, вертикально інтегрованого підходу до управління створенням цінності. Компанія охоплює всі ключові етапи операційного процесу — від аналізу потреб клієнтів та розробки функціонального й естетичного дизайну упаковки, до власного виробництва, контролю якості, дотримання санітарно-гігієнічних норм і реалізації готової продукції. Це дає змогу не лише контролювати кожен етап виробничого циклу, а й підвищувати загальну ефективність та оперативно реагувати на зміну попиту або вимог з боку ринку.

Завдяки налагодженій операційній системі підприємство забезпечує стабільну присутність на ринку, що засвідчується довготривалими контрактами з провідними представниками харчової галузі. При цьому важливу роль відіграють постійне вдосконалення виробничих процесів, впровадження сучасних технологій та орієнтація на екологічність упаковки, що є особливо актуальним у контексті європейського вектору розвитку України.

Проте детальний аналіз фінансових показників підприємства за останні два роки засвідчив неоднозначну динаміку. У 2023 році було досягнуто позитивних результатів, зокрема спостерігалось зростання обсягів продажів, зниження витрат на одиницю продукції та покращення структури капіталу. Але вже у 2024 році ситуація змінилася: відбулося зростання зовнішньої заборгованості, що призвело до зниження фінансової автономії підприємства. Водночас зросли витрати на обслуговування боргу, що підвищило загальний рівень фінансових ризиків і створило загрозу зниження ліквідності.

У цьому контексті особливої актуальності набувають питання оптимізації витрат, реструктуризації виробничих ланцюгів, підвищення енергоефективності

та ефективного управління обіговими активами. Одним із пріоритетних напрямів вдосконалення операційної діяльності є диверсифікація збутових каналів, що дозволяє зменшити залежність від окремих контрагентів та ринкових ніш, а також знизити ризики втрати замовлень в умовах коливань попиту.

На цьому фоні постає об'єктивна потреба в оновленні операційної стратегії підприємства з урахуванням сучасних технологічних трендів і викликів цифрової економіки. Зокрема, перспективним напрямом є впровадження інноваційних цифрових рішень, що базуються на технологіях штучного інтелекту, машинного навчання, Інтернету речей та автоматизації. Використання алгоритмів ШІ для прогнозування попиту, оптимізації графіків виробництва, управління ланцюгами постачання та контролю за якістю дозволяє суттєво підвищити ефективність операційної діяльності та знизити втрати ресурсів.

Окремої уваги заслуговує впровадження інтегрованої системи цифрового моделювання та оптимізації виробничих процесів — віртуальних моделей виробничих процесів, які відображають реальні фізичні об'єкти та дозволяють тестувати й оптимізувати виробничі сценарії без зупинки реального виробництва. Це відкриває можливість гнучкого планування, моделювання ризиків та швидкого впровадження інновацій з мінімальними витратами.

Цифрова трансформація операційної діяльності передбачає цілу низку переваг: скорочення виробничих витрат, прискорення логістичних та управлінських процесів, удосконалення системи управління запасами, мінімізацію браку, підвищення продуктивності праці та підвищення адаптивності підприємства до змін ринкової кон'юнктури. Вона також сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, що є важливим чинником у взаємодії з партнерами, інвесторами та регуляторами.

Таким чином, узагальнення проведеного аналізу дозволяє дійти висновку, що ефективність операційної діяльності є результатом системної роботи над організацією внутрішніх процесів, стратегічною гнучкістю управлінських рішень та готовністю до технологічного оновлення. Для ТОВ «УПК ГРУП» впровадження цифрових інструментів, реінжиніринг процесів і стратегічна

переорієнтація на інновації становлять не лише шлях до підвищення внутрішньої ефективності, але й створюють основу для довготривалого розвитку на ринку. Запропоновані заходи мають методологічне значення і можуть бути адаптовані іншими підприємствами харчової промисловості або організаціями з подібною структурою операційної діяльності, що прагнуть підвищити власну конкурентоспроможність в умовах нової економічної реальності..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 286 с.
2. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс. Київ : Галицькі контракти, 1999. 204 с.
3. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень . *Міжнародний науковий журнал*. 2016. № 2. С. 107–115.
4. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2019. 230 с.
5. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ : КНЕУ, 1998. 312 с.
6. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Операційний менеджмент : навч.-метод. посіб. Старобільськ : Вид-во ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2021. 184 с.
7. Левицький В. В. Операційний менеджмент : метод. вказівки до самостійної роботи. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2023. 46 с.
8. Левицький В. В. Розробка соціально-орієнтованої стратегії розвитку в структурі операційного менеджменту підприємства . *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. 2023. № 2(34). С. 73–80.
9. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. за ред. І. А. Маркіної. Полтава : ПДАА, 2018. 226 с.
10. Операційний менеджмент : навч. посіб. за ред. В. Ю. Припотень. Нікополь : Ноулідж, Сєверодонец. від-ня, 2017. 177 с.
11. Операційний менеджмент : метод. рек. для практичних та семінарських занять [Електрон. ресурс] уклад. С. С. Ткачова. Харків : ХДУХТ, 2018. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).

12. Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.
13. Berthod O. Institutional theory of organizations . Global Encyclopaedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. 2018. Pp. 1–5.
14. Morsy H. M. Buyer-Supplier Relationships and Power Position: Interchanging . International Journal of Supply and Operations Management. 2017. Pp. 33–52.
15. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
16. Березівський П. С., Михалюк Н. І., Балаш Л. Я. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. Львів : Новий Світ. 2000, 2015. 620 с.
17. Березянко Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу . *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695/16> (дата звернення: 16.04.2025).
18. Боднар Т. І. Характеристика основних методів менеджменту в контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства . *Держава та регіони*. 2020. № 1. С. 93–95. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1_2020/17.pdf (дата звернення: 16.04.2025).
19. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. – Київ : Центр навч. літ-ри, 2005. 532 с.
20. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 228 с.
21. Беззубко Б. І. Операційний менеджмент : навч.-метод. посіб. – Харків : ПромАрт, 2020. 103 с.
22. Буркинський Б. В., Лисюк В. М. Логістика товарного ринку : монографія. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2018. 243 с.

23. Буяк А. Є. Операційний менеджмент : посібник. Тернопіль : Новий колір, 2015. 483 с.
24. Галушка З. І., Волощук О. А. Управління проектами = Project management : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича : Рута, 2018. 119 с.
25. Гевко І. Операційний (виробничий) менеджмент : конспект лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 128 с.
26. Дергачов К. Ю. Об'єктно-орієнтоване проектування технічних систем : навч. посіб. Харків : ХАІ, 2021. 168 с.
27. Крамарчук С. П. Вдосконалення аспектів формування операційної стратегії вітчизняних підприємств . Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Вип. 27.
28. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку . Інфраструктура ринку. 2021. Вип. № 44. С. 82–86.
29. Маркіна І. А. Операційний менеджмент : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2019. 230 с.
30. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. – 252 с.
31. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування на підприємстві : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 312 с.
32. Операційний менеджмент : навч. посіб. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Желябін В. О. та ін. Львів : Магнолія, 2016. 438 с.
33. Старченко Г. В., Калінько І. В., Косач І. А. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КондорВидавництво, 2018. 264 с.
34. Mahadevan B. Operations Management : Theory and Practice. 3rd ed. Delhi : Pearson Education India, 2015. – 652 p.
35. Stevenson W. J. Operations Management. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2015. 880 p.
36. Jacobs F. R., Shankar R., Chase R. B. Operations and Supply Chain Management. 15th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2018. 832 p.

37. Характеристика підприємства. Кларіті Проджект. веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/38952863> (дата звернення: 21.04.2025).

38. How Much Does It Cost To Develop A Digital Twin Application веб-сайт. URL:: <https://risingmax.com/blog/digital-twin-development-cost> (дата звернення: 23.04.2025).

39. Best Recruiting and HR Chatbots (2024) веб-сайт. URL:<https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/hr-chat-bots#best-list> (дата звернення: 23.04.2025).

ДОДАТОК

Додаток А



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УПК ГРУП"
М. КИЇВ, ВУЛ. ВОЛОСЬКА, БУД. 55/57, ЛІТ. А
(ТОВ "УПК ГРУП")

Код за ЄДРПОУ: [38952863](#)

Дата звіту	20.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Костюченко Сергій Іванович
КАТОТТГ	UA800000000000719633
Кількість працівників	16

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	2 236.80	1 765.60
первісна вартість	1011	5 453.50	5 505.90
знос	1012	3 216.70	3 740.30
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	2 236.80	1 765.60
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 647.50	7 333.10
Поточна дебіторська заборгованість	1155	9 327.40	15 169.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	16.40	30.40
Інші оборотні активи	1190	477.70	592.80

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	14 469.00	23 125.30
Баланс	1300	16 705.80	24 890.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	30.40	30.40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 709.90	9 843.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	8 740.30	9 874.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1 827.10	1 336.30
розрахунками з бюджетом	1620	371.70	269.40
розрахунками зі страхування	1625	7.40	14.30
розрахунками з оплати праці	1630	24.00	47.30
Інші поточні зобов'язання	1690	5 735.30	13 349.50
Усього за розділом III	1695	7 965.50	15 016.80
Баланс	1900	16 705.80	24 890.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25 826.40	28 886.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 802.10	18 972.20
Інші доходи	2160	146.00	399.60
Інші витрати	2165	8 785.60	8 283.70
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	25 972.40	29 286.10
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	24 587.70	27 255.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 384.70	2 030.20
Податок на прибуток	2300	250.90	365.40
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	1 133.80	1 664.80

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УПК ГРУП"
М. КИЇВ, ВУЛ. ВОЛОСЬКА, БУД. 55/57, ЛІТ. А
(ТОВ "УПК ГРУП")

Код за ЄДРПОУ: [38952863](#)

Дата звіту	26.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Костюченко Сергій Іванович
КАТОТТГ	UA800000000000719633
Кількість працівників	14

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	230.50	2 236.80
первісна вартість	1011	3 093.50	5 453.50
знос	1012	2 863.00	3 216.70
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	230.50	2 236.80
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 605.00	4 647.50
Поточна дебіторська заборгованість	1155	6 066.40	9 327.40
Гроші та їх еквіваленти	1165	333.00	16.40
Інші оборотні активи	1190	216.40	477.70

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	15 220.80	14 469.00
Баланс	1300	15 451.30	16 705.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	30.40	30.40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 045.10	8 709.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	7 075.50	8 740.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1 888.10	1 827.10
розрахунками з бюджетом	1620	345.80	371.70
розрахунками зі страхування	1625	5.30	7.40
розрахунками з оплати праці	1630	18.50	24.00
Інші поточні зобов'язання	1690	6 118.10	5 735.30
Усього за розділом III	1695	8 375.80	7 965.50
Баланс	1900	15 451.30	16 705.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 886.50	39 455.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18 972.20	32 303.60
Інші доходи	2160	399.60	342.20
Інші витрати	2165	8 283.70	5 597.40
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	29 286.10	39 797.30
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	27 255.90	37 901.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 030.20	1 896.30
Податок на прибуток	2300	365.40	341.30
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	1 664.80	1 555.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.