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

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**«Менеджмент бізнес-організацій»**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 Менеджмент**

Форма навчання: денна (очна)

КВАФІЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації»**

здобувача Ільєнкова Дмитра Андрійовича _____

Науковий керівник: д.е.н, професор Омельяненко Т.В. _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., професор Сагайдак М.П.

_____

Київ-2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **«Менеджмент бізнес-організацій»**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ **07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО:
Керівник проєктної групи (гарант) освітньої програми
Н.Г. Голіонко
«__» _____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
М.П. Сагайдак
«__ » _____ 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Ільєнкову Дмитру Андрійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)
денної (очної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації»

тему затверджено наказом ректора Університету від «22» червня 2023 р. № 860-ст
кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «ТАХІОН»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	**Теоретико-методичні основи управління операційною діяльністю бізнес-організації**
(назва розділу)	
Розділ 2	**Аналітична оцінка поточного стану ТОВ «ТАХІОН» та діагностика проблем у сфері управління його операційною діяльністю**
(назва розділу)	
Розділ 3	**Пропозиції щодо способів удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ТАХІОН»**
(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:	Відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку вітчизняних бізнес-організацій
Предмет дослідження:	Теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

у розділі 1

- визначити сутність, функції та принципи операційного менеджменту;
- ідентифікувати сучасні інструменти управління операційною діяльністю бізнес-організації та надати їх характеристику;
- визначити характер впливу управління операційною діяльністю бізнес-організації на ефективність її функціонування;

у розділі 2

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТАХІОН» та проаналізувати зовнішнє середовище функціонування бізнес-організації;
– проаналізувати операційну діяльність ТОВ «ТАХІОН» та визначити ефективність системи операційного менеджменту зазначеної бізнес-організації
– ідентифікувати основні проблеми підприємства у сфері диджиталізації управління операційною діяльністю;

у розділі 3

– визначити напрями вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ТАХІОН»;
– оцінити витрати на реалізацію запропонованих заходів та визначити ймовірні результати їх реалізації;
– розробити організаційне забезпечення реалізації висунутих пропозицій.

Завдання підготував науковий керівник — *(підпис)* — **Д.е.н., доцент Т. В. Омельяненко** — *(науковий ступінь, вчене звання, ініціали, прізвище)*

«07» червня 2023 р.

Завдання одержав здобувач — *(підпис)* — **Д. А. Ільєнков** — *(ініціали, прізвище)*

«07» червня 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 99 сторінок, 18 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел з 51 найменування, додатки.

«Удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації» (назва кваліфікаційної магістерської роботи). Об’єктом дослідження є відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку вітчизняних бізнес-організацій. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації. Мета кваліфікаційної магістерської роботи — обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- визначити сутність, функції та принципи операційного менеджменту;
- ідентифікувати сучасні інструменти управління операційною діяльністю бізнес-організації та надати їх характеристику;
- визначити характер впливу управління операційною діяльністю бізнес-організації на ефективність її функціонування;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Тахіон» та проаналізувати зовнішнє середовище функціонування бізнес-організації;
- проаналізувати операційну діяльність ТОВ «Тахіон» та визначити ефективність системи операційного менеджменту зазначеної бізнес-організації
- ідентифікувати основні проблеми підприємства у сфері диджиталізації управління операційною діяльністю;
- визначити напрями вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон»;

- оцінити витрати на реалізацію запропонованих заходів та визначити ймовірні результати їх реалізації;
- розробити організаційне забезпечення реалізації висунутих пропозицій.

Практичне значення отриманих результатів у наведених шляхах удосконалення управління операційною діяльністю підприємства завдяки впровадженню безкоштовних або дешевих, простих у використанні, з функціями самонавчання персоналу програм для диджиталізації може бути корисною іншим підприємствам, а плани впровадження диджиталізації можуть бути корисними для осіб, що приймають управлінські рішення.

Описані методи дослідження для визначення проблем бізнес-організації, аналізу її внутрішнього та зовнішнього середовищ, організаційні плани впровадження диджиталізації можуть бути використані на практиці іншими підприємствами під час проведення цифрової трансформації з метою підвищення прибутковості цих бізнес-організацій.

Результати дослідження апробовані на IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Менеджмент: виклики та перспективи». Назва тез: «Digital transformation of operational activity management of Ukrainian business organizations» (українською «Цифрова трансформація управління операційною діяльністю українських бізнес-організацій»).

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023. Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: удосконалення управління, операційна діяльність бізнес-організації, мале підприємство, впровадження диджиталізації, сучасні сервіси для управління.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Ільєнкова Дмитра Андрійовича
на тему: «Удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації»

1. Актуальність теми. У ключі тотальної цифровізації всіх аспектів сучасного бізнесового життя та практично-прикладних менеджмент-реалій проблематика диджиталізації управління поточною операційною діяльністю наразі стоїть на порядку денному для всіх без виключення вітчизняних бізнесових організацій. Відповідно до цього представлена Ільєнковим Д. А. кваліфікаційна магістерська робота на тему «Удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації» є вкрай актуальною.

2. **Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи**. У кваліфікаційній магістерській роботі автором наведено теоретичне узагальнення та обґрунтовано пропозиції щодо вирішення прикладного завдання, яке полягає в розробленні пропозицій для ТОВ «Тахіон» щодо вдосконалення управління його поточною операційною діяльністю шляхом диджиталізації. У першому розділі КМР досліджено теоретичні засади управління операційною діяльністю бізнес-організації. Зокрема, Ільєнковим Д. А. надано докладний розгляд сутності поняття «операційний менеджмент» та охарактеризовано сучасний диджитал-інструментарій управління операційною діяльністю бузнес-організації. У другому розділі КМР досліджено динаміку основних результатів діяльності ТОВ «Тахіон» за період з 2020 р. по 2022 р., охарактеризовано зовнішнє середовище функціонування та проаналізовано характер управління операційною діяльністю бізнес-організації, що надало змогу магістранту ідентифікувати основні проблеми у цій сфері, які полягають у необхідності розроблення заходів щодо вдосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації. Позитивною рисою роботи є представлені у третьому розділі КМР альтернативні варіанти дій щодо диджиталізації управлінської діяльності, супроводжені докладними розрахунками витрат, а також розробленим Ільєнковим Д. А. проєктом організаційно-управлінського забезпечення реалізації запропонованих заходів. Пропозиції є цілком слушними та відповідають як реаліям функціонування ТОВ «Тахіон», так й ідентифікованим автором КМР проблемам зазначеної бізнес-організації.

3. Наявність самостійних розробок автора. Ільєнковим Д. А. витримано логічну побудову роботи, взаємоузгоджені формулювання об’єкту, предмету, мети, завдань, висновків, а також обґрунтовано актуальність дослідження. Автором використано репрезентативний масив класичних і полемічних бібліографічних джерел, що опубліковані у фахових наукових та аналітичних виданнях; список використаних джерел охоплює більше, ніж 50 позицій; проведено власні емпіричні дослідження. Ільєнковим Д. А. визначені основні поняття у сфері операційного менеджменту (об’єкт, суб’єкт), визначено принципи та окреслено сфери операційної діяльності бізнесових організацій різних видів. У теоретичному аспекті ключову увагу приділено сучасним інструментам планування, організації та контролювання операційної діяльності, таким як Trello, Microsoft Project, Jira, Excel, Telegram, Slack, KeyCRM тощо. На аналітичному рівні автором проведено діагностику діяльності ТОВ «Тахіон», свідомо й обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, та діагностовано основну проблему – необхідність удосконалення управління операційною діяльністю. Надані Ільєнковим Д. А. для ТОВ «Тахіон» пропозиції щодо шляхів удосконалення управління операційною діяльністю відповідають ідентифікованим проблемам, а також обґрунтовані докладними переліками необхідних дій і кількісними розрахунками витрат; також у КМР надані рекомендації щодо організаційного забезпечення реалізації запропонованих заходів; пропозиції є принципово важливими для бізнес-

організації і їх упровадження сприятиме підвищенню результативності діяльності ТОВ «Тахіон». В цілому КМР, представлена Ільєнковим Д. А. є завершеним дослідженням із чітко окресленими завданнями, послідовним і ґрунтовним розглядом досліджуваної проблематики, а також містить обґрунтовані висновки та пропозиції, які мають практичну корисність для досліджуваної бізнес-організації. КМР містить усі необхідні розділи, схеми, таблиці, додатки та підготовлена згідно встановлених вимог.

4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій** підтверджена апробацією на IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Менеджмент: виклики та перспективи» (Україна, м. Київ, КНЕУ імені В.Гетьмана, 17 листопада 2023 р.) та проголошена виступом англійською мовою на цій конференції, а також, відповідно, і публікацією тез доповіді «Digital transformation of operational activity management of Ukrainian business organizations». Також підтверджена схвальною зовнішньою рецензією від бізнес-організації, на матеріалах якої проводилася практично-прикладна частина дослідження. Розроблені Ільєнковим Д. А. пропозиції щодо вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон» можуть бути реалізовані з використанням наявних матеріальних, фінансових, трудових та програмно-інформаційних ресурсів досліджуваної бізнес-організації.

5. **Наявність недоліків**. В аналітичній частині КМР наведено фактологічні дані за період з 2020 р. по 2022 р., але у додатках до тексту КМР відсутня первинна інформація щодо фінансової звітності ТОВ «Тахіон» (на кшалт «Баланс», «Звіт про фінансові результати» тощо), що не дозволяє їх вери. З іншого боку, проведений Ільєнковим Д. А. аналіз фактологічних даних, отриманих безпосередньо від керівництва бізнес-організації, цілком підтверджує його компетентність, кваліфікаційні навички та здібності, що є не вадою, але і ще однією з переваг КМР. Зазначений недолік не знижує загальної цінності КМР, яка являє собою самостійно виконане дослідження, спрямоване на розроблення реалістичних рекомендацій практично-прикладного роду. Кваліфікаційна магістерська робота свідчить про високий рівень теоретичної та практичної підготовки Ільєнкова Д. А. та про його готовність до самостійної роботи за фахом.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи: 56 балів, робота допускається до захисту перед ЕК з рекомендацією від наукового керівника до вступу в аспірантуру і дальшого продовження навчання на третьому освітньо-науковому рівні (PhD).

Науковий керівник:
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту
Київського національного економічного
університету
імені Вадима Гетьмана Т.В.Омельяненко

30 листопада 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Ільєнкова Дмитра Андрійовича

Тема «Удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення. Тема кваліфікаційної магістерської роботи (КМР) «Удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації» є актуальною, так як показує підприємствам шлях у сучасному бізнес-середовищі до перемоги кризових явищ, подолання проблем, досягнення стійкого успіху та забезпечення зростання. Вважаю висвітлені у КМР ідеї та пропозиції доцільними, так як падіння показників на ринку товарів медичного призначення через повномасштабне вторгнення 2022 року, зміни світових ринкових умов, концентрації на якості та клієнтських потребах змушують ТОВ «Тахіон» та інші бізнес-організації адаптуватися до нових умов, конкуренції, споживчих вимог; а описана у роботі диджиталізація допоможе розв'язати ці проблеми.

Якість проведеного дослідження є високою. Ільєнков Дмитра Андрійович у КМР знайшов та опис шлях до удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації (шляхом диджиталізації), що приведе ТОВ «Тахіон» до підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Ця КМР допомогла організації «Тахіон» знайи оптимальне рішення на основі дослідження та глибокого аналізу ситуації Ільєнковим Д.А. Ільєнков Д.А. має об'єктивний погляд на проблему, оскільки він не є працівником організації, і це дозволяє йому вносити свіжі ідеї та підходи.

Зауваження до КМР відсутні.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Керівництво підприємства ознайомилось з КМР Ільєнкова Д.А., що дало їм нову інформацію, яку компанія планує використати, корисну для працівників, які приймають управлінські рішення в компанії «Тахіон» щодо удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації та проведення в ній диджиталізації. Ідеї з цієї КМР можуть бути цікавими та корисними і для інших бізнес-організацій.

Заступник директора
ТОВ «Тахіон» _____ Ярочкін Борис Юхимович

Підпис засвідчую: заступник директора ТОВ «Тахіон» _____

М.П

ЗМІСТ

Вступ…….3
1. Теоретико-методичні основи управління операційною діяльністю бізнес-організації……..7
1.1. Операційний менеджмент: сутність, принципи, функції……..…7
1.2. Сучасний інструментарій управління операційною діяльністю бізнес-організації……10
1.3. Вплив управління операційною діяльністю бізнес-організації на ефективність її функціонування……23
2. Аналітична оцінка поточного стану ТОВ «Тахіон» та діагностика проблем у сфері управління його операційною діяльністю……31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ “Тахіон” та аналіз зовнішнього середовища функціонування бізнес-організації……31
2.2. Аналітична оцінка операційної діяльності ТОВ «Тахіон» та ефективності системи операційного менеджменту зазначеної бізнес-організації…..39
2.3. Діагностика проблем у сфері диджиталізації управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон»……..63
3. Пропозиції щодо способів удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон»…….68
3.1. Напрями вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон»……..68
3.2. Визначення ймовірних результатів та оцінка витрат на реалізацію запропонованих заходів……..71
3.3. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації запропонованих для ТОВ «Тахіон» пропозицій щодо вдосконалення управління його операційною діяльністю……80
Висновки…….90
Список використаних джерел……...94
Додатки……100

ВСТУП

Актуальність теми: в умовах війни, міграції частини населення України, кризи, глобалізації ринків та нестабільності ринкового середовища, бізнес-організації (БО) мають знайти шляхи подолання негативних впливів нестійкого зовнішнього середовища. Одним із засобів підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації є удосконалення управління її операційною діяльністю. Це є актуальним і значущим завданням у сучасному світі, оскільки постійно збільшується конкурентний тиск, вимогливість споживачів та важливість швидкого прийняття рішень задля якнайшвидшого виконання завдань. Крім того, у світлі криз та катастроф, таких як пандемія COVID-19, удосконалення управління операційною діяльністю має великий вплив на фінансовий результат та репутацію бізнес-організації і стає критичним для успіху бізнесу.

Об'єкт дослідження: відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку вітчизняних бізнес-організацій.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації

Мета кваліфікаційної магістерської роботи (КМР): обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети. У розділі 1: визначити сутність, функції та принципи операційного менеджменту, ідентифікувати сучасні інструменти управління операційною діяльністю бізнес-організації та надати їх характеристику, визначити характер впливу управління операційною діяльністю бізнес-організації на ефективність її функціонування.

У розділі 2: надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТАХІОН» та проаналізувати зовнішнє середовище функціонування бізнес-організації, проаналізувати операційну діяльність ТОВ «ТАХІОН» та визначити

ефективність системи операційного менеджменту зазначеної бізнес-організації, ідентифікувати основні проблеми підприємства у сфері диджиталізації управління операційною діяльністю;

У розділі 3: визначити напрями вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ТАХІОН», оцінити витрати на реалізацію запропонованих заходів та визначити ймовірні результати їх реалізації, розробити організаційне забезпечення реалізації висунутих пропозицій.

Теоретико-методичне та практичне значення кваліфікаційної магістерської роботи за темою «Удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації».

Теоретична та методична значущість цієї роботи полягає в можливості застосування отриманих результатів не лише для вирішення проблем досліджуваної бізнес-організації, але й для інших подібних проблем або організацій.

До теоретико-методичних здобутків цієї роботи можна віднести запропонований автором перелік програм та інтсрументів диджиталізації для удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації.. До практичних здобутків можна віднести запропонований автором план недорогої диджиталізації та успішне тестування хронометражним методом програм для диджиталізації, проведене автором на базі ТОВ «Тахіон».

Прикладне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування основних теоретичних та науково-практичних положень магістерської роботи у практичній діяльності бізнес-організацій з метою підвищення їх економічної ефективності завдяки удосконалення управління їх операційною діяльністю. Прикладне значення розробок підтверджується їх тестуванням на ТОВ «Тахіон».

Інформаційна база. Наукова література, результати науково-дослідних розробок, публікації та матеріали періодичних, науково-фахових видань, матеріали засобів масової інформації, інтернет-джерела (у тому числі офіційні сайти, відповідні статті на цих сайтах, а також публікації інших інтернет-джерел

на тему кваліфікаційної магістерської роботи), результати власних досліджень, власний робочий досвід автора.

Методи дослідження, використані в магістерській роботі: опитування, анкетування, інтерв'ювання співробітників, спостереження, психологічних тестувань, мозкового штурму, побудови базової багатофакторної діагностичної моделі проблемного поля діяльності ТОВ «Тахіон»; амортизації для розрахунку Коєфіцієнта зносу (Коефіцієнта амортизації), аналізу основних засобів для розрахунку Коефіцієнта придатності активної частини основних засобів бізнес-організації; внутрішній історичний бенчмаркінг, PEST-аналіз, хронометражу.

Результати дослідження апробовані на IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Менеджмент: виклики та перспективи». Назва тез: «Digital transformation of operational activity management of Ukrainian business organizations» (українською «Цифрова трансформація управління операційною діяльністю українських бізнес-організацій»).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз українських наукових публікацій показав, що проблематику удосконалення управління операційною діяльністю вивчали: Т.В. Омельяненко [1] та А. В. Осокіна [1], Л. М. Таранюк, А. Г. Гончарук [2, 3], Т. А. Говорушко [4], А. В. Куценко [5], Л. І. Кравченко, І. О. Бланк [6], Г. В. Савицька А. А. Мазаракі, С. Ф. Покропивний, В. М. Колот, І. Ю. Власова та Н. О. Мелушова й інші. Серед зарубіжних учених питанням удосконалення управління операційною діяльністю займалися такі автори: Дж. Брендон, Т. Давенпорт, Б. Андерсен, Г. Джохансон, Р. Манганелі, Р. Патюрель, Д. Харрінгтон, Ф. Уллах, П. Морріс, Дж. Шорт, А. Уайтхед та ін. Аналіз наукових праць свідчить про те, що питання удосконалення управління операційною діяльністю потребує подальшого опрацювання, вивчення теоретичних і методичних аспектів. Це обумовило вибір теми наукового дослідження, його мету та завдання.

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота містить 99 сторінок, 18 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел з 51

найменування, додатки. Робота складається зі вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина містить у собі 3 розділи: перший "Теоретико-методичні основи управління операційною діяльністю бізнес-організації", другий "Аналітична оцінка поточного стану ТОВ «Тахіон» та діагностика проблем у сфері управління його операційною діяльністю" та третій "Пропозиції щодо способів удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон»".

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Операційний менеджмент: сутність, принципи, функції

У підручнику Т. В. Омельяненко, А. В. Осокіної «Операційний менеджмент: презентаційний курс» операційний менеджмент описується як дії управлінців, що забезпечують досягнення цілей, поставлених перед підприємством, та ефективне функціонування його операційної системи; функції організації, планування, регулювання, координування та контролю виконання робіт або надання послуг, виробництва, які необхідні для успішної операційної діяльності бізнес-організації [1, с. 181].

Операційний менеджмент, за думкою Михайловської О. В. — це діяльності, які перетворюють інформацію, матеріали для покупців; тобто процес управління купівлею матеріалів чи інформації, перетворення їх в продукт і постачання цього продукту покупцю [7].

Об'єктом операційного менеджменту є операційна система бізнес-організації в цілому, а також сукупність процесів, які відбуваються в ній. Ці процеси включають наступне:

1. Основні операційні процеси — це основні діяльності організації. Наприклад, виробництво товарів або надання послуг, які безпосередньо впливають на продукцію чи обслуговування клієнтів.
2. Обслуговування та допоміжні операційні процеси, які забезпечують стабільне функціонування операційної системи. Вони можуть включати в себе процеси підтримки, технічного обслуговування, адміністративні функції, а також управління запасами та постачаннями.

3. Процеси розвитку операційної системи, що спрямовані на постійне вдосконалення технологій, методів роботи, інфраструктури, процесів, з метою підвищення ефективності. продуктивності, конкурентоспроможності [1, с. 34].

Операційний менеджмент в організації вимагає ефективного керівництва всіма цими видами процесів, щоб знизити витрати, забезпечити якість продукції або послуг, досягти цілей бізнес-організації.

Принципи операційного менеджменту, на думку вітчизняного науковця Т. В. Омельяненко, включають у себе:

1. Принцип цілеспрямованості управління, який означає, що управлінська діяльність повинна концентруватись на виконанні головних задач бізнес-організації.
2. Науковості в поєднанні з елементами мистецтва, який полягає у тому, що операційний менеджер повинен ґрунтувати свої рішення на наукових даних та висновках в поєднанні з індивідуальним підходом, імпровізацією при виконанні кожного завдання.
3. Послідовності управлінського процесу, який означає, що кожний етап виконується послідовно після попереднього.
4. Функціональної спеціалізації, який в поєднанні з універсальністю вказує на те, що управління — це керівництво різними аспектами діяльності, де люди співпрацюють для досягнення спільної мети або цілей [1, с. 36].

Можна зазначити, за думкою автора Т.А. Коцко, що операційний менеджмент — це сукупність управлінських дій, що мають на меті поліпшити продуктивність та якість виробничих процесів або послуг, оптимізувати витрати, контролювати системи управління людськими ресурсами, матеріалами, фінансами [8, с. 17].

Іншими словами, операційний менеджмент — це процес оптимізації перетворення вхідних ресурсів у кінцеві продукти або послуги, керування ланцюгом постачання та логістикою, вдосконалення транспорту і складського управління, впровадження нових технологій та інновацій у виробництво і

обслуговування, а також розробка стратегій для зменшення ризиків, пов'язаних з операційною діяльністю.

Цей вид менеджменту має велике значення для різних галузей, як-от виробництво, роздрібна торгівля, технології та фінансові послуги, оскільки при вірній організації роботи він може сприяти підвищенню продуктивності, зниженню витрат, підвищенню якості продукції та задоволенню потреб клієнтів.

Об'єктом управління в операційному менеджменті є операційна система всієї організації та всі процеси, що відбуваються в ній. Ці процеси можна розділити на різні категорії, і вони підпорядковуються оптимізації та управлінню в рамках операційного менеджменту:

1. Основні операційні процеси — це основні діяльності, які підприємство виконує для надання послуг або виробництва товарів. Наприклад, консультації, доставка.
2. Процеси забезпечення стабільності операційної системи для її безперебійної роботи. Це можуть бути процеси управління запасами, обслуговування, адміністративні функції.
3. Процеси розвитку операційної системи — це нові технології, стратегії розвитку та методи роботи [1, с. 34].

Суб'єктами операційного менеджменту є відповідальні особи, які реалізують його цілі:

1. Менеджери вищого рангу: директор, заступники директора, начальники відділів, які сприяють досягненню мети підприємства та планують його майбутнє.
2. Управлінці середнього рівня, які мають виконавчу управлінську функцію.
3. Лінійні менеджери підрозділів операційної системи розробляють та виконують конкретні плани для виробничих процесів чи надання послуг для забезпечення функціювання підрозділів, якими вони керують.
4. Спеціалісти консалтингових бізнес-організацій можуть бути найняті тимчасово підприємством за договором для надання послуг.

Функції операційного менеджменту за думкою автора Т. В. Омельяненко — це управління операціями, маркетингом, фінансами, персоналом, інноваціями організації [1, с. 32].

За думкою автора В.С. Кушнірук, функції операційного менеджменту — це координація, організація, мотивація, контроль та планування діяльності організації [9, с. 7].

Операційний менеджмент займається управлінням, створенням та розвитком операційної системи, що охоплює такі аспекти:

- Координація, регулювання роботи, організація, планування основної системи. Це організація робочих процесів, ресурсів та персоналу для досягнення ефективної діяльності організації.
- Прийняття стратегічних рішень та вибір напрямків розвитку системи, вибір продукції, технологій, ресурсів тощо.
- Планування, координація, організація та регулювання роботи підсистеми забезпечення (допоміжної). Це управління ресурсами (запасами, обслуговуванням та логістикою).
- Створення мотивації для працівників організації, управління продуктивністю та якістю операційної діяльності, що включає впровадження практик та методів для забезпечення ефективності та якості продукції або послуг.
- Створення або зміна структури організаційних процесів системи з метою впровадження нових підходів або вдосконалення існуючих.

1.2 Сучасний інструментарій управління операційною діяльністю бізнес-організації

Операції — це діяльність, спрямована на створення матеріальних або нематеріальних благ, виробництво товарів, надання послуг і виконання інших завдань у різних галузях бізнесу та життя.

Операційна діяльність — це дії та процеси надання послуг або створення продукції, які організація пропонує своїм споживачам. Операційна діяльність потрібна кожній бізнес-організації і є незамінною частиною її життєдіяльності, проявляючись від початкового планування до постачання продуктів або послуг споживачам з метою задоволення потреб ринку та створення стійких умов існування підприємства на цьому ринку.

Мета операційної діяльності — створення цінностей для задоволення потреб суспільства у різних галузях, таких як торгівля, культура, фінанси та інших; створення умов для бізнес-організації, щоб вона була якомога довше успішною, ефективною, конкурентоспроможною, прибутковою та рентабельною.

Цілі операційної діяльності — це раціональне, ефективне використання трудових ресурсів; впровадження сучасної організації виробництва; створення оптимального рівня матеріально-технічних запасів; адаптація до змін у зовнішньому середовищі [10].

Також цілі операційної діяльності — це зменшення витрат (за рахунок оптимізації процесів, укладання більш вигідних контрактів з постачальниками або мінімізації відходів у виробництві); покращення якості продукції або наданих послуг (завдяки зменшенню кількості дефектів, поліпшенню обслуговування клієнтів або впровадженню систем управління якістю); підвищення продуктивності (за рахунок встановлення конкретних метрик продуктивності на кожного працівника або на годину роботи, впровадження автоматизованих процесів або оптимізацію робочих процесів); ефективне управління запасами (завдяки зменшенню надмірних запасів, покращенню оборотності запасів або мінімізації відходів); клієнтське задоволення (завдяки скороченню часу відповіді на запити клієнтів, зменшенню кількості скарг або покращенню загального клієнтського досвіду).

Операційними цілями також можуть бути:

- Покращення робочого середовища, розвиток працівників, створення можливостей для їх навчання та кар'єрного зростання.

- Охорона здоров'я працівників та створення безпечного робочого середовища в галузях, де існують ризики. Ці цілі можуть включати зменшення кількості нещасних випадків на виробництві або забезпечення дотримання правил безпеки.
- Екологічна стійкість, яка може включати зменшення витрат енергії, мінімізацію викидів або впровадження практик, спрямованих на збереження природних ресурсів.
- Для підприємств, які мають амбіції росту, операційні цілі можуть включати такі завдання, як розширення на нові ринки, збільшення своєї частки на існуючому ринку або впровадження нових продуктів чи послуг.
- Відповідність вимогам і управління ризиками — це операційні цілі, пов'язані з дотриманням вимог законодавства і нормативних актів, що мають критичне значення, особливо в галузях зі строгим регулюванням.
- Забезпечення ефективної та безперебійної роботи ланцюга постачання є дуже важливим для багатьох бізнес-організацій. Операційні цілі можуть бути спрямовані на зменшення часу виконання завдань, поліпшення співпраці з постачальниками або мінімізацію перерв у роботі ланцюга постачання.
- Інтеграція технологій, впровадження нових технологій, модернізація IT-інфраструктури або забезпечення високого рівня кібербезпеки — це операційні цілі сучасної цифрової епохи.

Важливо, щоб оперативні цілі були конкретними, чітко сформульованими, можуть бути досягнутими, пов'язаними зі стратегічними цілями підприємства. Їх можна відстежувати на предмет прогресу і вони мають часові рамки. Крім того, постійний моніторинг та коригування операційних цілей потрібний для того, щоб пристосовуватися до зміни умов [10].

Різні види операційної діяльності охоплюють широкий спектр завдань та процесів, які організація виконує, щоб забезпечити щоденну діяльність та досягти операційних цілей. Нижче перелічені найбільш поширені види операційної діяльності:

- Виробництво — це сфера діяльності, яка пов'язана з виготовленням товарів або продуктів, включаючи їх збирання, виробництво, контроль якості та управління виробничим процесом.
- Продажі та маркетинг — це сфера діяльності, що стосується просування та реалізації продуктів або послуг. Вона включає в себе такі аспекти, як реклама, привертання потенційних клієнтів, взаємодія з клієнтами та самі процеси продажів.
- Управління ланцюгом постачання, керування потоком товарів та матеріалів від постачальників до клієнтів, включаючи закупівлі, управління запасами, логістику та розподіл.
- Обслуговування клієнтів — це надання підтримки та допомоги клієнтам перед, під час і після придбання продуктів або послуг, що включає в себе обробку запитів, вирішення проблем та управління поверненнями.
- Фінанси та бухгалтерський облік — це фінансова діяльність, така як складання бюджету, фінансова звітність, виставлення рахунків, обробка заробітної плати, кредиторська та дебіторська заборгованості.
- Людські ресурси — це діяльність, пов’язана з управлінням персоналом, включаючи наймання, навчання, відносини з працівниками, управління продуктивністю та адміністрування виплат.
- Логістика — це організація доставки сировини і готової продукції, а також управління складськими запасами.
- Якість і контроль якості — це встановлення стандартів якості і контроль їх дотримання під час виробництва.
- Процеси оптимізації — це постійне удосконалення і оптимізація виробничих процесів для підвищення продуктивності і зниження витрат.
- Управління ресурсами — це ефективне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів для досягнення мети бізнесу.
- Контроль витрат — це моніторинг і контроль витрат на виробництво, щоб забезпечити прибутковість бізнесу.

- Інформаційні технології (IT) — це діяльність, зосереджена на управлінні та підтримці IT-інфраструктури організації, мереж, програмного забезпечення, апаратного забезпечення, кібербезпеки та управління даними.
- Контроль і гарантія якості — це процеси для забезпечення того, щоб продукти або послуги відповідали визначеним стандартам якості та нормативним вимогам. Це може включати перевірки, тестування та постійні зусилля з удосконалення.
- Дослідження та розробки — це діяльність, спрямована на створення та вдосконалення продуктів, послуг або процесів за допомогою інновацій та технологічного прогресу.
- Управління об’єктами та операціями — це нагляд за фізичною інфраструктурою та роботою об’єктів, включаючи технічне обслуговування, охорону, відповідність вимогам безпеки та використання простору.
- Управління проєктами — це діяльність, пов’язана з плануванням, виконанням і контролем проєктів для досягнення конкретних цілей у визначені часові рамки та бюджет.
- Юридична діяльність — це забезпечення функції організації відповідно до законів держави, нормативних актів і галузевих стандартів. Це включає юридичні контракти, управління інтелектуальною власністю та дотримання нормативних вимог.
- Управління охороною здоров’я та безпекою — це створення та забезпечення виконання протоколів для підтримки безпечного та здорового робочого середовища для працівників, відвідувачів та зацікавлених сторін.
- Управління ризиками — це виявлення, оцінка та пом’якшення потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність організації, її фінансову стабільність або репутацію.
- Адміністративні та офісні операції — це виконання рутинних адміністративних завдань, таких як керування канцелярським приладдям, планування зустрічей, координація зустрічей і обробка кореспонденції.

- Управління відносинами із постачальниками для забезпечення своєчасних поставок якісних продуктів/послуг на вигідних умовах.
- Екологічна стійкість — це ініціативи, зосереджені на зменшенні впливу організації на навколишнє середовище, такі як зменшення відходів, енергоефективність і екологічні практики.
- Навчання та розвиток — це надання можливостей для постійного навчання та розвитку для працівників, щоб покращити їхні навички та знання.
- Планування виробництва — це розробка графіків і планів для забезпечення виробництва відповідно до попиту на ринку.
- Служба підтримки клієнтів — це надання послуги після продажу, включаючи обслуговування і ремонт продукції.
- Моніторинг результатів — це аналіз фінансових та продуктивних показників для оцінки ефективності операційної діяльності і внесення коректив в стратегію бізнесу.

Це лише деякі приклади операційної діяльності, і організації можуть брати участь у поєднанні цих видів діяльності, щоб ефективно керувати своїми повсякденними операціями та досягати своїх операційних цілей. Конкретна діяльність, яку здійснює організація, залежить від її галузі, розміру, структури та стратегічних пріоритетів.

Інструменти для планування операційної діяльності необхідні організаціям для ефективного управління, планування та оптимізації повсякденної діяльності та ресурсів, щоб узгодити операційні процеси зі стратегічними цілями, підвищити ефективність підприємства, забезпечити можливість адаптації організації до мінливих обставин та здійснення подальшого ефективного керування діяльністю бізнес-організації. Такий інструмент, як Excel, є універсальним для створення бюджетів, відстеження витрат і виконання різних типів аналізу даних. Програмне забезпечення для роботи з електронними таблицями часто використовується для фінансового планування та звітності.

Excel — це потужна програма для обчислення, яка входить до складу офісного пакету Microsoft Office. Вона призначена для обчислень, аналізу,

візуалізації інформації та для роботи з даними в табличному форматі. Excel надає багато вбудованих функцій і операторів для обчислень. Можна створювати складні формули, які використовуються для обчислення значень на основі даних. Наприклад, функція SUM використовується для підсумовування чисел у діапазоні, а функція IF для роботи з умовними виразами. Також Excel надає можливості для створення різних типів графіків і діаграм, таких як лінійні графіки, кругові діаграми, стовпчасті графіки і багато інших. Це допомагає візуалізувати дані і робити їх зрозумілими для інших. Крім того, Excel дозволяє легко сортувати дані в аркуші за різними критеріями і застосовувати фільтри для виділення конкретних даних. Це допомагає знаходити необхідну інформацію і робити аналіз даних більш ефективним. Окремо варто зазначити, що Excel підтримує мову програмування VBA (Visual Basic for Applications), яка дозволяє автоматизувати багато задач і створювати власні макроси для обробки даних. Користуючись Excel, можна імпортувати дані з інших джерел, таких як бази даних, інтернет-сайти або інші програми, і експортувати дані для обміну з іншими системами. Тому Excel є незамінним інструментом для багатьох видів робіт, включаючи фінансовий аналіз, облік, статистичний аналіз, планування проєктів і багато інших завдань, де потрібно працювати з даними і виконувати обчислення.

Інструменти для керування проєктами, задачами та завданнями, наприклад таке програмне забезпечення, як **Trello, Microsoft Project та Jira**, допомагають командам планувати, відстежувати прогрес і співпрацювати над завданнями. Вони важливі для управління як короткостроковими, так і довгостроковими операційними ініціативами.

Важливо зазначити, що проєктом може виступати будь-яка серія завдань з операційної діяльності бізнес-організації, наприклад, виготовлення прототипу товару чи поліпшення якостей продукту — те, що містить у собі низку завдань.

Trello, Microsoft Project та Jira — це програмні забезпечення для керування проєктами, які розроблені, щоб допомогти керівникам проєктів і командам планувати, виконувати та відстежувати проєкти різного розміру та складності. Trello, Microsoft Project та Jira дозволяють створювати детальні плани проєкту.

Можна визначати завдання, етапи та залежності між завданнями. Завдання можуть мати дати початку та завершення, тривалість і призначені ресурси. Trello, Microsoft Project та Jira пропонують різноманітні шаблони проєктів, які допоможуть швидко розпочати роботу й окрім цього є можливість створювати та зберігати власні шаблони для майбутніх проєктів. Цей сервіс допомагає менеджерам проєктів оптимізувати свою роботу, забезпечити успіх проєкту та інформувати зацікавлених сторін про хід проєкту.

За допомогою сервісу Microsoft Project споживачі можуть створювати **діаграми Ганта**, які надають візуальне представлення розкладу проєкту, показуючи завдання та їх тривалість у часі. Діаграми Ганта допомагають керівникам проєктів і членам команди зрозуміти часові рамки проєкту та його залежності. Перший формат діаграми був розроблений Генрі Л. Ґантом (Henry L. Gantt, 1861-1919) у 1910 році, проте ця технологія досі є дієвим інструментом, який за допомогою сучасних інструментів (як-от Trello, Microsoft Project чи згадана раніше Jira) було адаптовано до сьогоденних задач.

Основна ідея діаграми Ганта полягає у використанні горизонтальної шкали часу для представлення різних завдань або підзадач. Кожен відрізок на графіку відповідає окремому завданню або етапу проекту і розташований вертикально. Початок, кінець і тривалість кожного відрізка на шкалі часу відображають початок, завершення і тривалість відповідного завдання. Деякі діаграми Ганта також можуть відображати залежності між завданнями. Горизонтальна вісь часу представляє часовий проміжок для всього проекту. Вона поділена на дні, тижні, місяці або інші одиниці виміру, залежно від масштабу проекту. Вертикальна вісь завдань містить перелік завдань або етапів проекту. Кожне завдання зазвичай має свій номер або назву. Діаграма Ганта може бути використана для відслідковування поточного стану виконання робіт. Наприклад, частина прямокутника, що відповідає завданню, може бути заштрихована для відображення відсотка завершення завдання. Також може бути показана вертикальна лінія, що вказує на поточний момент часу, і надає інформацію про поточний стан проекту. Діаграма Ганта допомагає команді проекту спланувати та

відстежувати виконання завдань, розподілити ресурси, визначити критичні шляхи та з'ясувати, які завдання можна виконувати паралельно. На рисунку 1.1 відображено приклад діаграми Ганта.

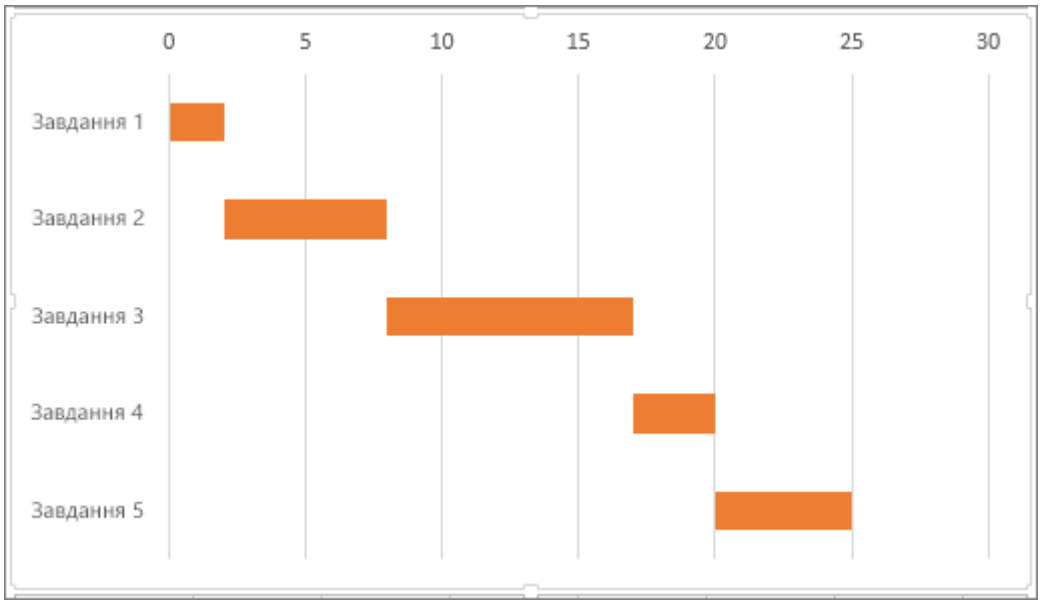


Рисунок 1.1 — Приклад діаграми Ганта [12]

Microsoft Project має функцію вирівнювання ресурсів, яка допомагає вирішити проблеми з перерозподілом ресурсів. Він може автоматично коригувати графіки завдань, щоб збалансувати навантаження ресурсів. У Microsoft Project можна розподіляти ресурси та відстежувати їх використання протягом усього проєкту. Ця функція має вирішальне значення для забезпечення наявності потрібних людей і матеріалів у потрібний час. Але Microsoft Project рекомендується великим підприємствам, так як має багато сучасних функцій, але є дуже дорогим для малих бізнес-організацій.

Невеликим організаціям краще установити програми для управління операційною діяльністю бізнес-організацією системи керування завданнями , що є потужними інструментами для керування проєктами, завданнями, задачами та співпрацею команд.**Trello** дозволяє здійснювати роботу більш структуровано та швидко — наприклад, якщо робочий процес передбачає низку задач, які мають разні етапи, виконавців, взаємозв’язки з іншими задачами та бізнес-процесами, то значне підвищення продуктивності забезпечують системи, створені спеціально для керування проєктами такі, як Trello. Наприклад, австралійська організація

Atlassian Corporation PLC, що придбала Trello 9 січня 2017 року, дослідила роботу 1500 команд та понад 15000 працівників і визначила, що впровадження сервісу підвищило продуктивність кожної команди в середньому на 20-30% [13].

Trello дозволяє керувати проєктами; створювати, відстежувати та призначати завдання членам команди, групувати задачі за проєктами та ресурсами; а також встановлювати різні параметри проєкту, такі як бюджети і терміни; надає можливість генерувати різноманітні звіти та діаграми, що допомагає аналізувати прогрес проєктів, витрати часу і ефективність роботи команди. Вищезгадані функції окрім цього спрощують процес звітності. Є можливість встановлювати пріоритети, терміни виконання, призначати відповідальних і відстежувати статуси завдань.

Для роботи в рамках методологій Agile, таких як Scrum або Kanban, Trellodозволяють створювати ітерації і спринти, встановлювати мету та відстежувати прогрес. Trello можуть інтегруватися з багатьма іншими інструментами розробки, створювати і відстежувати версії програмного продукту або проєкту, визначати склад змін і випусків. Також Trello надають можливість налаштувати робочий процес відповідно до потреб команди, створювати власні поля, статуси, типи завдань тощо. Можна розширити функціональність Trello, встановивши різні додатки і плагіни з маркетплейсу Atlassian. Можна вести комунікацію з членами команди безпосередньо в Trello, залишаючи коментарі, додавши вкладення та спільно працюючи над завданнями. Trello дозволяє налаштовувати рівні доступу для користувачів, обмежувати їхні права і забезпечувати безпеку даних. Загалом, Trello — це потужні системи для керування проєктами та завданнями, які можуть бути придатними для багатьох видів команд, незалежно від їхніх потреб та методологій роботи. Trello дозволяють керувати задачами на канбан-дошці і можуть підійти багатьом невеликим бізнес-організаціям. У поєднанні з наявністю безкоштовної версії цього ІТ-продукту, їхнє впровадження може бути доцільним для багатьох бізнес-організацій, як в Україні, так і за її межами. Trello — її дешевший та простіший аналог.

Для малих бізнес-організацій рекомендую сервіс Trello, що має такі плюси: простий інтерфейс, легка адаптація, канбан-дошки; можливість використання для керування проєктами та контролю персональних списків завдань, можливість адаптування списків, дощок та карток до операційних процесів підприємства; полегшення комунікації між керівниками та співробітниками. У програмі Trello більшість функцій безкоштовні і не потребують додаткової оплати.

Корпоративні системи для спілкування, ефективна внутрішня комунікаційна система, яка дозволяє співробітникам ефективно взаємодіяти під час виконання завдань, є ключовою складовою бізнес-структури. Створення такої системи можливе за допомогою корпоративних інструментів для спілкування, таких як **Telegram або Slack**. Згідно з дослідженням McKinsey, цифрова співпраця може призвести до збільшення продуктивності на 30% [14].

Ці комунікаційні інструменти надають широкий спектр можливостей для спільної роботи у команді, зокрема:

- Обмін приватними повідомленнями між співробітниками або в одній групі колективу, здійснення відеодзвінків та аудіодзвінків однієї-до-одного або в групах, доступ до системи з мобільних пристроїв, що полегшує комунікацію на віддаленій роботі.
- Створення каналів для організації спільної роботи та обговорень за темами, проєктами або командами. Кожен канал має свій набір учасників та може бути публічним або приватним.
- Надсилання та отримування файлів (зображень, документів, відео тощо для спільної роботи), обмін файлами через Slack, праця над ними спільно з колегами, створення окремих робочих просторів для різних команд або проєктів, що допомагає організувати спільну роботу та комунікацію.
- Повідомлення та сповіщення, можливість налаштовувати сповіщення для тривалих обговорень та важливих подій, для каналів та об'єктів, які цікавлять. Це допомагає залишатися завжди на зв'язку.
- Проведення відеоконференцій та аудіодзвінків безпосередньо в чатах або в окремих вікнах для комунікації на віддалених робочих місцях.

- Можливість використання календарних інтеграцій для нагадувань та планування зустрічей.
- Можливість знаходити швидко інформацію, аналізувати активність користувачів, обмінюватися даними щодо використання платформи, аналізувати дані команди через інструменти аналітики.

Саме така гнучкість і можливості Telegram або Slack роблять їх корисним інструментом для комунікації та співпраці.

У якості прикладу використання Slack у оптимізації процесів, можна розглянути ситуацію, коли під час операційної діяльності певні дії повторюються з певною періодичністю (скажімо, регулярна інвентаризація), у сервісі Slack можна без знань програмування налаштувати бота, який буде раз на певний період у відповідному чаті публікувати завдання на виконання необхідних дій. І це завдання міститиме опис робочого процесу для працівника, окремий чат для обговорень та коментарів та кнопку “Зроблено” для натиску після виконання задачі. Якщо регулярний процес є суттєво більш комплексним, то також його можна оптимізувати у сервісі Trello, де наявно значно більша кількість можливостей для керування цим завданням, що особливо доцільно, коли у виконанні завдання бере участь декілька спеціалістів чи команд.

Відсутність потреби у знаннях програмування для використання цих сервісів дозволяє здійснювати цифрову трансформацію навіть у тих бізнес-організаціях, де працівники мають невисокий рівень диджитал-навичок. Окремо варто відзначити наявність навчальних статей та команд підтримок у абсолютної більшості сучасних IT-продуктів — користувачі мають можливість швидко отримати інформацію щодо будь-якого питання.

Іншим прикладом сучасного інструменту для управління операційною діяльністю бізнес-організації є **створення єдиної телефонної системи**, що дозволяє поліпшити комунікації та сприяти більш ефективній роботі, а також створити такі переваги:

- Можливість легко керувати розподілом ресурсів та моніторингом дзвінків.

- Єдина система сприяє легшому здійсненню внутрішніх та зовнішніх дзвінків, обміну повідомленнями, конференц-дзвінкам та іншим способам комунікації.
- Єдина телефонна система надає більший контроль над внутрішніми та зовнішніми дзвінками, а також підвищує рівень безпеки.
- Отримання працівниками доступу до функцій спільної телефонної системи сприяє згуртованості колег, адже вони мають легший доступ до комунікації.

Впровадження **системи стикерування та QR-кодування товарів** є потужним інструментом для підвищення ефективності бізнес-процесів. Під час використання цього методу кожен товар отримує унікальний ідентифікаційний код, спрощуючи його відстеження від постачальника до кінцевого пункту продажу. QR-коди, розміщені на товарах, розширюють інформаційний простір для клієнтів, надаючи доступ до додаткових деталей, сертифікатів та інструкцій.

Ця ініціатива сприяє оптимізації логістичних процесів, покращенню управління запасами та зменшенню втрат завдяки точному відстеженню переміщення товарів. Важливий аспект полягає в можливості збору даних про продажі та рух товарів, що надає бізнес-лідерам цінні інструменти для прийняття обґрунтованих рішень та проведення аналізу ефективності.

Унікальні мітки стикерів та QR-кодів також виконують функцію захисту від підробки, підвищуючи рівень надійності та безпеки товарів. В цілому, ця технологічна стратегія допомагає бізнес-організаціям не лише підвищити продуктивність, але й покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити високий стандарт управління операційною діяльністю.

Окремо можна виділити **системи управління знаннями**, які дозволяють бізнес-організаціям організувати, зберігати та поширювати знання всередині організації, централізуючи всю інформацію про клієнтів, робочі процеси, інструкції для новачків, приклади документів та стандарти якості. Така внутрішня база знань спрощує доступ до інформації для співробітників, зменшуючи тиск на менторів та керівників, які можуть надсилати посилання на готові інструкції замість повторної відповіді на часті запитання колег. Гарним прикладом системи

управління знаннями є сервіс **KeyCRM**, який також є важливим інструментом для взаємодії з клієнтами, що в сучасному бізнесі є невід'ємною частиною стратегії удосконалення операційної діяльності. Від ефективних чат-систем і до продуманих систем управління відносинами з клієнтами KeyCRM не лише спрощує взаємодію продавців з споживачами, але і визначає нові стандарти обслуговування, що є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації [15].

Наприклад, відповідно до дослідження Gorgias, використання онлайн-чату для взаємодії з клієнтами в реальному часі може призвести до збільшення конверсії продажів на 12%. Також дослідження показало, що відвідувачі сайту, які взаємодіяли в чаті, мають майже втричі більше ймовірностей стати покупцем, ніж ті, хто не використовував чат [16].

1.3 Вплив управління операційною діяльністю бізнес-організації на ефективність її функціонування

Оцінка характеру впливу аспектів управління операційною діяльністю бізнес-організації та результатів впровадження тих чи інших технологій в бізнес-організації є важливим завданням для забезпечення успішної діяльності підприємства. Для ефективного управління потрібно враховувати особливості галузі та підприємства, постійно здійснювати моніторинг та аналіз для прийняття вдалих рішень. Управління операційною діяльністю допомагає оптимізувати використання ресурсів, таких як працівники, сировина, обладнання, час та гроші. Правильне управління операційною діяльністю сприяє забезпеченню високої якості продукції або послуг, може мати значущий вплив на її ефективність і успішність. Характер впливу управління операційною діяльністю бізнес-організації на ефективність її функціонування може бути різним і залежить від численних факторів та включає такі основні аспекти:

- Ефективне управління ресурсами означає ефективне використання праці, обладнання і сировинних матеріалів, що допомагає знизити витрати на заробітну плату, обслуговування обладнання та закупівлю матеріалів.
- Раціональне управління запасами дозволяє знизити витрати на утримання запасів та оптимізувати їх рівень. Це можна позитивно вплинути на прибутковість, зменшуючи витрати на обслуговування запасів та підвищуючи обігові активи.
- Покращення продуктивності виробництва включає оптимізацію процесів та більш раціональне використання ресурсів, що в свою чергу може призвести до зниження витрат і підвищення виробничої потужності, що збільшує загальний прибуток.
- Ефективне управління допомагає оптимізувати процеси на підприємстві, зменшити зайві витрати, покращити використання ресурсів і скоротити час виробництва. Це може призвести до підвищення продуктивності, оскільки підприємство виготовлятиме або продаватиме більше продукції за менший час із меншими витратами.
- Правильне планування та управління ризиками в операційній діяльності допомагають зменшити вплив негативних факторів на бізнес таких, як виробничі проблеми, зміни в законодавстві або природні катастрофи. Управління ризиками може включати управління запасами, прогнозування попиту та адекватний контроль над процесами. Адекватне управління ризиками допомагає уникнути негативних ситуацій, які можуть призвести до втрат, що зменшує імовірність збитків та підвищує стійкість підприємства.
- Оптимізація операційних процесів дозволяє знизити загальні витрати на виробництво, складання та доставку продукції або послуг, підвищити продуктивність та зменшити час обробки замовлень або виробництва товарів. Це робить бізнес більш конкурентоспроможним на ринку.
- Впровадження технологій, технологічні інновації можуть допомогти автоматизувати рутинні процеси, покращити якість продукції та підвищити

швидкість виробництва, що може привести до позитивних результатів, підвищення ефективності.

Також важливу роль відіграє автоматизація. Використання автоматизованих систем зменшує потребу в ручній праці та знижує кількість помилок, що в свою чергу підвищує продуктивність та якість продукції. Впровадження цифрових інструментів полегшує збирання та аналіз даних.

У той же час ефективне управління ланцюгом постачання знижує запаси, покращує доступність сировини, скорочує час поставок. Це може знизити витрати та збільшити гнучкість виробництва. Крім того, систематичне планування та аналіз результатів операційної діяльності дозволяють вчасно виявляти проблеми та можливості для їх вирішення.

Підвищення швидкості та ефективності може допомогти скоротити час виконання операційних процесів, що покращує швидкість обслуговування клієнтів. Також контроль якості, забезпечення високої якості послуг або продуктів може збільшити задоволеність клієнтів і підвищити їхню лояльність, знизити відсоток повернень і рекламацій, що позитивно впливає на репутацію підприємства та його прибутковість.

Іншим аспектом впливу управління операційною діяльністю на бізнес-організацію є те, що процеси контролю та стандартизації якості допомагають зменшити кількість дефектів та збільшити задоволеність клієнтів. Планування та контроль дозволить уникнути зайвих витрат та збільшити продуктивність. Також ефективне управління ціноутворенням допомагає максимізувати прибутковість продажу товарів або послуг. Вдале планування і контроль над фінансами допомагає забезпечити ефективне використання капіталу та управління ризиками.

Стратегічне управління, виробничі рішення та стратегічне планування, враховуючи зміну умов господарювання із-за посилення турбулентності зовнішнього середовища, мають великий вплив на майбутню прибутковість підприємства [17].

Ефективне управління операційною діяльністю може допомогти знизити витрати на надання послуг. Це може позитивно позначитися на прибутковості

бізнесу та конкурентоспроможності. Також якщо операційна діяльність добре керується, це може призвести до виробництва високоякісних товарів або послуг. Висока якість може сприяти залученню клієнтів, збільшенню лояльності і підвищенню ринкової позиції. Також варто зазначити, що своєчасна реакція на потреби та вимоги клієнтів (наприклад, які нові товари вони потребують) може покращити їхнє задоволення та лояльність. Це може призвести до збільшення кількості клієнтів та обсягів продаж.

Також швидкість, з якою бізнес може виводити свої товари або послуги на ринок, може бути критично важливою. Ефективне управління операціями може скоротити час, необхідний для розробки, виробництва і доставки продукції, може допомогти бізнесу краще адаптуватися до змін в ринкових умовах, до зміни попиту і кон'юнктури ринку.

Окрім цього, якщо операційна діяльність ефективно керується, це може позитивно вплинути на задоволеність та продуктивність співробітників, що в свою чергу може підвищити якість продукту або послуги. Задоволений та кваліфікований персонал сприяє підвищенню продуктивності. Навчання, мотивація та розвиток співробітників можуть покращити якість роботи.

Управління операційною діяльністю сприяє постійному аналізу та оптимізації процесів, що може спонукати до впровадження нових інновацій та покращень. Використання сучасних технологій та інновацій може підвищити ефективність та точність процесів. Автоматизація та використання цифрових рішень може збільшити продуктивність та знизити витрати. Інновації в продуктах або процесах можуть створити нові можливості для прибутковості бізнес-організації.

Отже, управління операційною діяльністю впливає на ефективність функціонування бізнес-організації в різних аспектах. Операційна діяльність охоплює всі процеси, пов'язані з виробництвом товарів або наданням послуг, а також управлінням ресурсами, процесами та персоналом. Вірне управління цими аспектами може допомогти досягти високої ефективності та конкурентоспроможності.

Загалом, управління операційною діяльністю впливає на показники продуктивності та прибутковості підприємства через оптимізацію ресурсів, підвищення якості, ефективності процесів та адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах [16].

Важливою є оцінка впливу різних інструментів управління операційною діяльністю бізнес-організації за допомогою клієнтського підходу на відношення клієнтів до бізнес-організації.

Клієнтський підхід полягає в тому, щоб спрямовувати всі зусилля організації на задоволення потреб та очікувань клієнтів.

Нижче наведено інструменти управління операційною діяльністю бізнес-організації, які впливають на відношення клієнтів до бізнес-організації через призму клієнтського підходу:

- використання даних про клієнтів для їх поділу на сегменти дозволяє зрозуміти їхні індивідуальні потреби та приділити більше уваги перспективним клієнтам, надаючи персоніфіковане обслуговування, що підвищить їх лояльність;
- використання CRM-систем (англ. Customer relationship management) допомагає зберігати та аналізувати інформацію про клієнтів, що дозволяє забезпечити своєчасну реакцію на їх запити та кращий зв'язок з ними, реалізовувати індивідуальний підхід;
- забезпечення якісної підтримки клієнтів, ефективності обслуговування, швидкої реакції на запити та вирішення проблем сприяє позитивному враженню клієнтів;
- відкритий зворотній зв’язок, активне слухання клієнтів, збирання їхнього відгуку та врахування їхніх пропозицій може призвести до поліпшень в продуктах та обслуговуванні;
- замість очікування запитів від клієнтів, організація може пропонувати додаткові послуги або продукти, які відповідають їхнім потребам. Це демонструє готовність допомагати клієнтам;

- ефективне використання медіа, чат-підтримки, онлайн-каналів дозволяє спілкуватися з клієнтами в режимі реального часу, надаючи відповіді на питання та інформацію;
- забезпечення високої якості продукції та послуг, що відповідають очікуванням клієнтів, є ключовим чинником впливу на відносини з клієнтами;
- впровадження змін на основі активного збирання та аналізу зворотного зв'язку може підвищити задоволеність клієнтів, якщо розуміти їхні потреби, проблеми та пропозиції;
- розвиток нових продуктів та послуг з врахуванням побажань та потреб клієнтів, що може призвести до збільшення продаж;
- впровадження програм лояльності та винагород може стимулювати повторні покупки та взаємодію з бізнес-організацією. Це може зміцнити зв'язок між клієнтами та БО.

Комбінування вище перерахованих інструментів забезпечує успішну реалізацію клієнтського підходу та покращення відносин з клієнтами. Управління операційною діяльністю бізнес-організації в рамках клієнтського підходу позитивно впливає на сприйняття клієнтами організації, збільшення ними задоволеності та на можливість рекомендувати організацію іншим.

У якості висновку до першого розділу роботи можна зазначити, що практично-прикладні рекомендації щодо удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації (інструменти для управління операційною діяльністю, здійснення планування, обробки даних та багатьох видів робіт, включаючи фінансовий аналіз, облік, статистичний аналіз, планування проєктів і багато інших завдань, де потрібно працювати з даними і виконувати обчислення, Microsoft Excel, Jira, Trello, Slack) можуть бути застосовані у практичній діяльності для вирішення проблем низки бізнес-організацій, що дозволить підвищити її стійкість до турбулентного зовнішнього середовища, ефективність та конкурентоспроможність.

У якості **висновку** до першого розділу можна зазначити, що операційний менеджмент — це процес оптимізації перетворення вхідних ресурсів у кінцеві продукти або послуги, керування ланцюгом постачання та логістикою, вдосконалення транспорту і складського управління, впровадження нових технологій та інновацій у виробництво і обслуговування, а також розробка стратегій для зменшення ризиків операційної діяльності.

Операційний менеджмент виконує такі функції: створення, розвиток та управління операційною системою; організація, координація робочих процесів, ресурсів та персоналу для досягнення ефективної діяльності організації; планування, прийняття стратегічних рішень, вибір ресурсів, технологій, продукції та напрямків розвитку бізнес-організації; управління допоміжною системою забезпечення: запасами, обслуговуванням та логістикою; створення мотивації для працівників організації, управління продуктивністю та якістю операційної діяльності, що включає впровадження практик та методів для забезпечення ефективності та якості продукції або послуг; зміна або створення структури організаційних процесів для вдосконалення існуючих або впровадження нових.

Принципи операційного менеджменту, на думку вітчизняного науковця Т. В. Омельяненко, є такими: принцип науковості в поєднанні з елементами мистецтва; цілеспрямованості управління; функціональної спеціалізації; послідовності управлінського процесу [1, с. 36].

Сучасні інструменти управління операційною діяльністю бізнес-організації, які пропонує для впровадження автор КМР — це сервіси для корпоративного спілкування та з споживачами Telegram або Slack, які, згідно з дослідженням McKinsey, призводять до збільшення продуктивності організації на 30% [14]; програма для створення таблиць, звітів та імпортування великих об’ємів інформації з інших джерел Excel; програма для взаємодії та управління відносинами з клієнтами KeyCRM; програмне забезпечення для керування проєктами, задачами та завданнями: Trello, Microsoft Project та Jira; системи стикерування та QR-кодування товарів, які необхідні для збору даних, відстежування руху товарів від постачальника до споживача, оптимізації

логістичних процесів, покращенню управління запасами та зменшенню втрат, що надає керівництву бізнес-організації можливість приймати обґрунтовані рішення та аналізувати ефективності бізнес-процесів, а клієнти отримують доступ до додаткових деталей, сертифікатів та інструкцій. Для невеликих бізнес-організацій, як ТОВ «Тахіон», автор КМР рекомендує для диджиталізації безкоштовний сервіс Telegram, недорогі програми: KeyCRM, Excel та Trello.

Управління операційною діяльністю вимагає постійного аналізу бізнес-процесів, їх покращень, автоматизації, впровадження інновацій, що може підвищити прибутковість та ефективність, знизити витрати бізнес-організації [16]. Важливо дотримуватись принципу клієнтського підходу, що позитивно впливає на відношення клієнтів до бізнес-організації. Сучасне управління операційною діяльністю може позитивно вплинути на успішність бізнес-організації в різних аспектах: в виробництві товарів або наданні послуг, управлінні ресурсами, процесами та персоналом через оптимізацію ресурсів, підвищенні якості, ефективності процесів та на адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Вірне управління цими аспектами може допомогти досягти високої ефективності та конкурентоспроможності бізнес-організації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ ТОВ «ТАХІОН» ТА ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ “Тахіон” та аналіз зовнішнього середовища функціонування бізнес-організації

ТОВ "ТАХІОН" зареєстровано 25.01.1996, йому 27 років та 7 місяців. Підприємству "ТАХІОН" присвоєно код ЄДРПОУ 21569626. Статутний фонд контрагента "ТАХІОН" становить 400,00 грн. ТОВ "ТАХІОН" не згадувався і не згадується в судових документах.

Організаційно-економічна характеристика підприємства:

- форма власності — недержавна власність;
- організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю;
- опис видів діяльності: основний — 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля , інший — 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- юридична адреса та місцезнаходження — Україна, місто Київ, проспект Генерала Ватутіна (проспект Романа Шухевича), будинок 30-А, к. 82 [19].
- За розміром «Тахіон» — мале підприємство, так як обсяг його валового доходу від реалізації продукції за цей період не перевищує суми, еквівалентної п’ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні, а середньооблікова чисельність працівників за звітний (фінансовий) рік не перевищує п’ятдесяти осіб.
- Органи управління даної БО поділяються на вищі, виконавчі та контрольні. Вищий орган управління ТОВ «Тахіон» (загальні збори його

засновників) вирішує стратегічні питання, які стосуються основ її діяльності. Виконавчі управлінські функції мають 4 управлінця: 2 засновники — директор і заступник директора та 2 найманих працівники — менеджер бізнес-організації і головний бухгалтер. Вони вирішують тактичні питання щоденної діяльності та є підзвітними та підконтрольними загальним зборам засновників ТОВ «Тахіон». Засновники (директор та його заступник), здійснюють керівництво підприємством як самостійно, так і через уповноважених ними осіб — найманого менеджера та бухгалтера. Управлінці організації дуже пасивні, але високого рівня кваліфікації; директор та менеджер мають великий досвід управлінської роботи, а от заступник директора має невеликий управлінський досвід, але глибокі сучасні теоретичні знання. Інформаційна система управління в організації охоплює лише фінансову сферу, так як організація має бухгалтерську програму для обробки первинних документів 1С 7.7 та програму для електронного документообороту «M.E.Doc». Система управлінського контролю не автоматизована і здійснюється заступником директора. Саме він відстежує стратегічний план підприємства за допомогою показників управління, уточнює, чи узгоджуються вони з цілями та метою бізнес-організації.

Вищу ланку управління (загальні збори) представляють два власники, які виконують в бізнес-організації функції: планування (визначення цілі, мети підприємства), організації (утворення структури організації, підбір кадрів, запуск процесу життєдіяльності бізнес-організації), контролю (здійснення регулюючого впливу з метою одержання результатів) та мотивації (визначення потреби та інтереси працівників та створення умов для досягнення цих потреб).

Нижча ланка управління бізнес-організації — це два найманих працівника: головний бухгалтер (його функція — організація та контроль роботи бухгалтера та спеціаліста по роботі з заборгованістю; сфера відповідальності — праця з податковими накладними, створення звітів) та менеджер (функція — організація та контроль всіх процесів бізнес-організації, крім фінансових; сфера відповідальності — складання логістичних маршрутів, керування роботою торгових агентів, водіїв і комірника).

Головний бухгалтер та найманий менеджер бізнес-організації вирішують тактичні питання, пов’язані з щоденною діяльністю. Вони підзвітні та підконтрольні вищому органу управління — загальним зборам засновників ТОВ «Тахіон».

Діяльності підприємства “Тахіон” на 90 % відбувалась і ведеться сьогодні у сфері поставок товарів медичного призначення. Для доставки товарів клієнтам використовується автомобільний транспорт або рідше відправлення «Новою поштою».

Організація закупає товари оптом на складах Києва, фасує потрібні клієнтам позиції з прайсу в картонні коробки, додає сертифікати та відправляє в аптеки, лікарні, медичні установи України.

ТОВ «Тахіон» позиціонує себе як бізнес-організацію з високою корпоративною соціальною відповідальністю, і це поширюється як на працівників підприємства, так і на інші речі. Під час пандемії організація жертвувала одноразові шприці та гумові рукавички лікарням, що знаходились поблизу їх офісу (якщо термін придатності цих товарів мав закінчитися через півроку).

Пожежа, що сталася у 2004 році на складі ТОВ «Тахіон», привела до втрати бізнес-організацією до 50 % оборотних коштів, що вона мала на той час.

Зміни в ринкових цінах і валютних курсах негативно вплинули на організацію «Тахіон», що має останні 19 років фінансові труднощі.

За декілька десятиліть придбаний автопарк зносився, машини, що вже не могли їздити, продали. Зміни в податковому законодавстві у серпні 2023 року на вимогу МВФ призвели до того, що більшість бізнес-організацій знову платять 20 % ПДВ та залишились без податкової пільги.

Деякі партнери, постачальники зникли з ринку, не витримавши війни. З клієнтами з анексованих у 2014 році територій заборонив співпрацю закон, тому ТОВ «Тахіон» були втрачені її великі ринки збуту.

Партнерами ТОВ «Тахіон» є наступні підприємства:

- ТОВ ТД "КАМПУС КОТТОН КЛАБ" (код ЄДРПОУ 23721570) займається не тільки торгівлею, а й виробництвом перев'язочних матеріалів (бинтів, вати), які ТОВ «Тахіон» у них закупає.
- ТОВ "ІГАР" (код ЄДРПОУ 19243202) працює на фармацевтичному ринку, як і ТОВ «Тахіон» 3 десятиліття, спеціалізуючись на одноразових медичних рукавичках, одноразових шприцях та системах переливання крові.
- ТОВ "АВАН-МЕДИКА" (код ЄДРПОУ 36577810) — мала організація-партнер.
- ТОВ "ВЕСТ ОСТ МЕДІКАЛ" (код ЄДРПОУ 38639339) спеціалізується на поставках одноразових шприців всесвітньо відомої бізнес-організації "Becton Dickinson".

Останні роки основні конкуренти ТОВ «Тахіон» по оптовій торгівлі товарами медичного призначення — БаДМ з Дніпра та «Оптіма-Фарм» з Києва, що контролюють 78% ринку товарів медичного призначення. І лише решта 22 % фармринку займають малі підприємства, серед яких ТОВ «Тахіон».

БаДМ» (код ЄДРПОУ 31816235) із міста Дніпра має частку 41%. Бізнес-організація займала 12 місце серед 100 найбільших приватних підприємств України на кінець 2021 року. Виторг «БаДМ» склав у 2021 році 41,8 млрд грн, прибуток — 1,1 млрд грн. [20].

СУЕП ТОВ «ОПТІМА-ФАРМ, ЛТД» (код ЄДРПОУ 21642228). Київська «Оптіма-Фарм» — другий за часткою ринку фармокології дистриб'ютор в Україні із часткою 37%. Його виторг склав у 2021 році 37,2 млрд грн, а прибуток — 338 млн грн [21].

Великі фармацевтичні підприємства «Оптіма-Фарм» з Києва та «БаДМ» з Дніпра використовують такі стратегії для досягнення успіху на фармакологічному ринку: глобальна експансія, співпраця з державними органами контролю якості, робота зі страховими компаніями, створення нових продуктів, маркетинг та реклама, знижки, співпраця з лікарями, взаємодія з організаціями пацієнтів, підтримка хворих, робота з урядовими регуляторами та реєстраторами ліків.

PEST-аналіз для ТОВ «ТАХІОН» дозволяє описати стан зовнішнього середовища бізнес-організації, що дасть можливість керівникам підприємства

приймати зважені, правильні рішення [22]. А саме здійснимо аналіз факторів, які впливають на ринок виробів медичного призначення, за допомогою PEST-аналізу, що дозволить врахувати вплив зовнішнього макросередовища, на який організація не може впливати.

У макросередовищі організації «Тахіон» автор спостерігає такі фактори:

- Політичні фактори (Political). В Україні, де працює ТОВ «Тахіон», з 2014 року йде війна, з 2022 року — повномасштабне вторгнення, що привело організацію до втрати ринків (клієнтів на окупованих територіях) та значну частину звичних постачальників.
- Економічні фактори (Economic). Спостерігається зниження економічного росту та споживчої активності, ріст інфляції та рівня безробіття в Україні. Причини цього — війна та міграція значної частини населення України за кордон. А от пандемія коронавірусу, ковіду сприяла збільшенню продаж на ринку товарів медичного призначення. Якщо розглянути вплив держави на ТОВ «Тахіон», то з історії підприємства можна зазначити, що особливості митного законодавства України десятиліття тому призвели до того, що ТОВ «Тахіон» та її 20 дрібних конкурентів понесли великі збитки в судах з митницею, деякі пішли з ринку України (наприклад, ТОВ «Фохт Медікал») або припинили свою діяльність (як ТОВ «Атлас Микро»). ТОВ «Тахіон» вистояло, проте назавжди відмовилось від зовнішньо-економічної діяльності, адже суди негативно вплинули на доходи та прибуток бізнес-організації.
- Соціальні фактори (Social). Соціокультурний аспект, який впливає на підприємство — це демографічна криза в Україні, що сталася ще до повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну. Ця криза була спричинена анексією Криму Росією та окупацією частини Донецької та Луганської областей, а також масовою міграцією громадян України за кордон і низьким рівнем народжуваності. Населення України скоротилося на більш ніж 26% за період з 1990 по 2022 рік. Станом на 21 червня 2023 року, згідно з даними українського МЗС, за кордоном проживають біля 8 мільйонів українців, а це 20% від кількості населення, яке проживало в Україні до 24 лютого 2022

року [23]. Ця демографічна криза має серйозний вплив на Україну, призводить до втрати та зменшення працездатного населення, що викликало економічні і соціальні проблеми. Ці фактори привели до зменшення кількості робочої сили на ринку товарів медичного призначення, що для ТОВ «Тахіон» мало негативні наслідки. Пандемія коронавірусу не мала такого тяжкого руйнівного впливу на ТОВ «Тахіон» , як на готельну, ресторанну, туристичну галузь, але й збільшення прибутку не відбулося через хвороби співробітників, адже в малих бізнес-організаціях кожний співробітник має багато обов'язків.

- Технологічні фактори (Technological). ТОВ «Тахіон» використовують застарілі онлайн-сервіси: Windows 7 та 1С-7, але, як і більшість бізнес-організацій, для реєстрації податкових накладних та подачі податкової звітності не в паперовій, а в електронній формі організація придбала програму «МЕДОК». Оригінали накладних бізнес-організація «Тахіон» зберігає тепер і в паперовій, і в електронній формах, хоча могла б за законом вести електронний документооборот без дубляжу на папері.

Для розуміння стану зовнішнього середовища ТОВ «Тахіон» цікавою є динаміка ринку товарів медичного призначення в Україні за останні роки. На рисунку 2.1 виділені різними кольорами такі типи продукції: дезінфектанти та антисептики, на які збільшився попит в "ковідні" роки, але зменшився у 2022 році, вироби товарів медичного призначення, медична косметика та засоби гігієни [24].

З 2013 року в грошовому вимірі основним сегментом був ритейл, але з 2020 року збільшився сегмент державних поставок. «Централізовані закупівлі за державний кошт — це закупівлі Державного підприємства «Медичні закупівлі України» (ДП МЗУ)» [25].

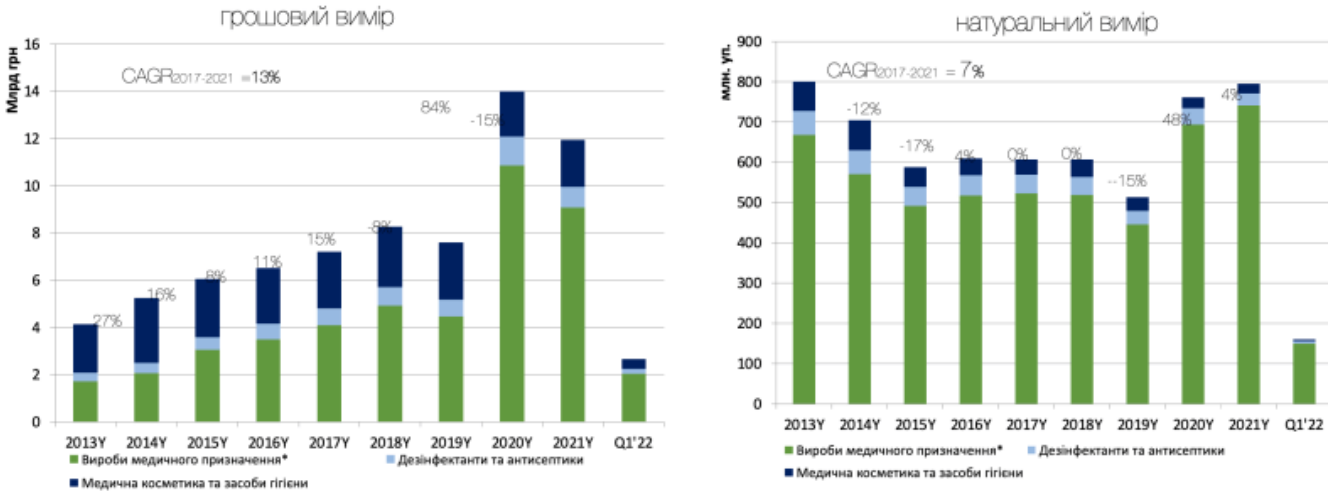


Рисунок 2.1 — Український ринок товарів медичного призначення з 2013 по 2022 роки у натуральному і гривневому вимірі за даними джерела [24]

Як бачимо з рисунку 2.2, державні закупівлі становили 27% у 2021 році, але лише 5% у 2022 році в натуральному вимірі. Проте зростання у 2022 році спостерігається в сегменті централізованих закупівель перев'язувальних та шовних матеріалів, що можна пояснити впливом повномасштабного вторгнення [24].

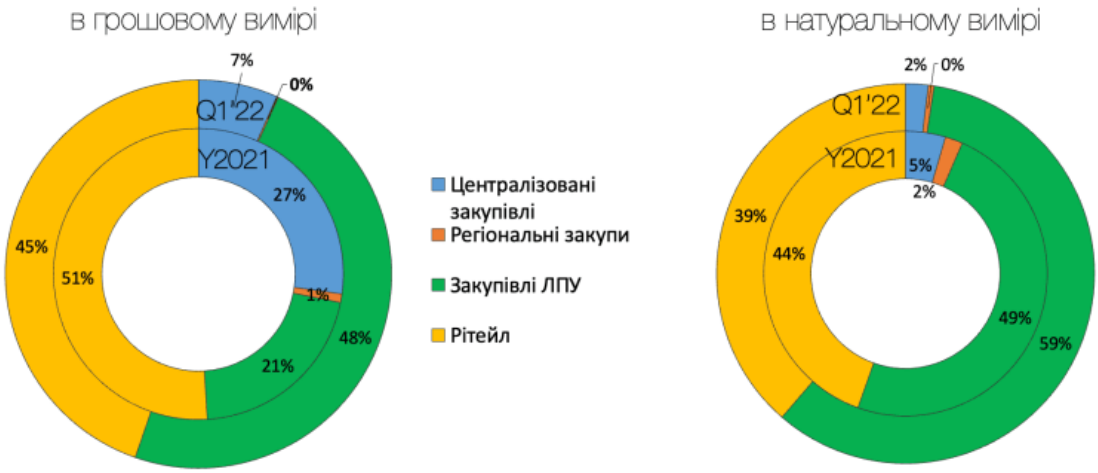


Рисунок 2.2 — Український ринок товарів медичного призначення за каналами закупівель у 2021 та 2022 роках за даними джерела [24]

У якості основних висновків за результатами аналізу зовнішнього середовища бізнес-організації «Тахіон», можна зазначити, що ринок товарів медичного призначення України збільшився у 2020 та 2021 роках по причині пандемії коронавірусу, але скоротився з лютого 2022 року до початку 2023 року на третину в натуральному вираженні з таких причин:

- великий обсяг медичної гуманітарної допомоги,
- втрата ринків по причині тимчасової окупації територій;
- міграція 8 млн. громадян України; виїзд українок із дітьми за кордон, а саме жінки є основними покупцями ліків для всієї сім'ї.

Війна викликала зниження продаж у 2022 році на 6%, але у першому півріччі 2023 року порівняно з тим самим періодом минулого року продажі товарів медичного призначення зросли на 23% у грошовому вираженні. Ринок товарів медичного призначення відновлюється, продаж товарів поступово зростає. Збільшення кількості аптек також сприяло відновленню ринку [25]. Тобто прогноз для ринку товарів медичного призначення є позитивним.

У 2023 році лідерство утримує "Фармак", до нього впритул наблизилась "Дарниця", змістивши "Санофі" на третю позицію. Також покращили свої позиції "Аціно Фарма", "КРКА", Київський вітамінний завод. "Тева", "Артеріум", "Кусум" Хелскер" та "Менаріні", навпаки, посунулися нижче, проте залишилися в десятці», — повідомили аналітики [26].

Перспективи розширення зовнішньоекономічних зв'язків (перспективи виходу на зовнішні ринки) у ТОВ «Тахіон» поки що немає. Організація завершила зовнішньо-економічну діяльність у 2011 році з великими збитками на той момент.

Автором були проаналізовані зміни за останні роки у зовнішньому середовищі, ринку та технологіях, які можуть впливати на систему операційного менеджменту. PEST-аналіз допоміг автору дати оцінку політичного, економічного, соціально-культурного та технологічного середовища ТОВ «Тахіон» та зрозуміти вплив війни та коронавірусу на ситуацію на ринок товарів медичного призначення України.

2.2 Аналітична оцінка операційної діяльності ТОВ «Тахіон» та ефективності системи операційного менеджменту зазначеної бізнес-організації

Для аналітичної оцінки операційної діяльності ТОВ «Тахіон» та ефективності системи операційного менеджменту зазначеної бізнес-організації скористаємось методом внутрішнього історичного бенчмаркінгу.

ТОВ «Тахіон» — мале підприємство. Переваги цього в порівнянні з конкурентами та лідерами в галузі — здійснення індивідуального, а не формального, як у великих бізнес-організацій з великим потоком заказів, підходу до споживачів; швидка доставка товарів до замовника. Недоліки дрібних бізнес-організацій, і ТОВ «Тахіон» в тому числі — малі оборотні кошти, і, як результат, більша у порівнянні з конкурентами ціна товару, що йде на продаж, та менший дохід і прибуток.

Рівень продуктивності ТОВ «Тахіон», в порівнянні з великими гравцями на ринку товарів медичного призначення незрівнянно нижчий, але приблизно такий же, як і у інших малих організацій. У зв'язку з війною та міграцією з України значної частини населення відчувається спад активності на ринку товарів медичного призначення і в діяльності ТОВ «Тахіон». У порівнянні з конкурентами ТОВ «Тахіон» — мала організація, але яка завжди виконує свої зобов'язання.

На додаток до зазначеної у розділі 2.1 інформації, можна зазначити наступні характеристики ТОВ «Тахіон»:

- Кількість зайнятих — 12 чоловік.
- Спосіб утворення організації «Тахіон» — корпоративний.
- За розміром ТОВ «Тахіон» — це мала організація.
- Тип організації ТОВ «Тахіон» — господарське товариство.
- Спеціалізація — оптова торгівля товарами медичного призначення, миючими засобами та канцтоварами.

- Тип організаційної структури управління бізнес-організації «Тахіон» — лінійна, так як у кожного співробітника лише один керівник, що виконує всі адміністративні та інші завдання.
- Ланки управління бізнес-організації «Тахіон»: вища ланка — загальні збори; середня ланка — відсутня, так як ТОВ «Тахіон» — мала; нижчу ланку управління в організації представляють головний бухгалтер та найманий менеджер.
- Форми розподілу робіт з управління бізнес-організації — за функціональними підсистемами.
- Зв'язки між ланками управління бізнес-організації — вертикальні та носять лінійний характер.
- Організація збуту в бізнес-організації «Тахіон»: канали збуту продукції — непрямі: однорівневі для лікарень, медичних центрів та коледжей; дворівневі для аптек (між ТОВ Тахіон» та кінцевим споживачем послідовно існують гуртовий та роздрібні продавці).
- Чисельність персоналу, що займається саме збутом — 7 найманих працівників, включаючи їх керівника менеджера. Система стимулювання працівників служби збуту — їх заробітна плата. Ступінь впровадження підприємством інноваційних підходів до організації збутової (торговельної) діяльності, зокрема інтернет-торгівлі — нульова.
- Кількість замовлень та обсягів продажу невелика, так як обмежена малими оборотними коштам бізнес-організації, невеликим складом.

Джерела постачання ТОВ "Тахіон" — це низка вітчизняних бізнес-організацій, що є виробниками систем переливання крові, перев'язочних матеріалів (бинтів, вати) або продавцями китайських одноразових резинових та нітрилових рукавичок і іспанських одноразових шприців.

Умови та схеми оплати за поставлені товари — це передоплата або придбання товарів у кредит. Обсяги закупівель невеликі, так як організація «Тахіон» — мала.

Вся продукція, яку продає ТОВ «Тахіон», має сертифікати відповідності (сертифікати якості), видані за стандартами ISO для імпортних товарів та за стандартами ДСТУ для вітчизняних товарів.

Нижче наведено динаміку основних показників господарської діяльності ТОВ «Тахіон» за останні три роки функціонування.

У таблиці 2.1 відображено чистий дохід від реалізації продукції (послуг).

Таблиця 2.1 — Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)

Рік	2020	2021	2022
Тис. грн	27829,4	31754,5	23245,0

Джерело: складено автором за даними, отриманими від керівництва ТОВ «Тахіон».

З 2020 на 2021 рік спостерігається позитивна динаміка чистого доходу, що вказує на зростання обсягу реалізованої продукції (послуг). Збільшення становить 3,925.1 тис. грн або приблизно 14%. Однак у 2022 році маємо зниження чистого доходу на 8,509.5 тис. грн в порівнянні з попереднім роком. Причиною слугували різні фактори, такі як повномасштабне вторгнення в Україну, зміни на ринку, економічні умови, зростання курсу долара США та недосконалі управлінські стратегічні рішення бізнес-організації.

У таблиці 2.2 представлені дані про собівартість реалізованої продукції за три роки: 2020, 2021 і 2022 роки.

Таблиця 2.2 — Собівартість реалізованої продукції

Рік	2020	2021	2022
Тис. грн	24696,0	28040,6	20855,6

Джерело: складено автором за даними, отриманими від керівництва ТОВ «Тахіон».

За період з 2020 по 2021 рік відбулося збільшення собівартості на 3,344.6 тис. грн або приблизно на 13.5%. Це було зумовлено різними факторами, такими як зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, енергії та товарів, що закупає бізнес-організація. У 2022 році спостерігається різке зниження собівартості на 7,185.0 тис. грн в порівнянні з попереднім роком. Важливо відзначити, що у цьому році розпочалася повномасштабна війна, що, ймовірно, призвела до значних змін у вартості ресурсів та логістиці.

Війна призвела до негативних економічних наслідків, таких як зростання цін на ресурси, перерви в постачанні та інші фактори, що впливають на собівартість. Тому такий різкий спад може бути відображенням впливу війни на виробничі витрати.

У таблиці 2.3 представлені дані про операційні витрати за три роки: 2020, 2021 і 2022 роки. Зафіксована динаміка операційних витрат вказує на певні зміни у фінансовому стані бізнес-організації.

Таблиця 2.3 — Операційні витрати

Рік	2020	2021	2022
Тис. грн	795,0	848,4	687,5

Джерело: складено автором за даними, отриманими від керівництва ТОВ «Тахіон».

У 2021 році витрати зросли на 53,4 тис. грн, або на 6,7%, порівняно з попереднім роком. Це пов'язано зі зростанням цін на ресурси, оплатою праці та іншими факторами, що впливають на загальні витрати бізнес-організації.

Однак у 2022 році відбулося різке зниження операційних витрат на 160,9 тис. грн, або на 19%. Війна призвела до стримування певних операцій, зміни в стратегії закупівель та інших факторів, що впливають на операційні витрати.

У таблиці 2.4 представлені дані про фінансовий результат до оподаткування за три роки: 2020, 2021 і 2022 роки. Фінансовий результат до оподаткування є ключовим показником фінансової стійкості бізнес-організації, відображаючи її здатність генерувати прибуток.

Таблиця 2.4 — Фінансовий результат до оподаткування

Рік	2020	2021	2022
Тис. грн	2338,4	2865,5	1701,9

Джерело: складено автором за даними, отриманими від керівництва ТОВ «Тахіон».

У 2021 році фінансовий результат зрос на 527,1 тис. грн, або на 22,5%, порівняно з попереднім роком. Це свідчить про позитивну динаміку фінансової діяльності бізнес-організації та її здатність до адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

У 2022 році, у зв'язку з початком повномасштабної війни, відбувся помітний спад фінансового результату на 1163,6 тис. грн, або на 40,6%. Цей спад

може бути результатом ряду факторів, таких як зменшення обсягів продажу, зростання витрат на логістику та ресурси, а також загальних негативних економічних умов в умовах війни.

У таблиці 2.5 наведено чистий фінансовий результат за три роки: 2020, 2021 і 2022 роки. Динаміка чистого фінансового результату бізнес-організації за три роки виглядає наступним чином: у 2020 році відзначається показник на рівні 1917,5 тис. грн, що зростає в 2021 році до 2349,7 тис. грн. Однак у 2022 році, враховуючи вплив повномасштабної війни, чистий фінансовий результат склав 1395,6 тис. грн.

Тобто чистий фінансовий результат бізнес-організації в 2021 році збільшився на 432,2 тис. грн або на 22,5% порівняно з 2020 роком. Проте в 2022 році відбулося зменшення на 954,1 тис. грн або на 40,6% у порівнянні з 2021 роком. Війна викликала турбуленції в економіці, що відображається у фінансових показниках бізнес-організації. Зменшення чистого фінансового результату в 2022 році пов'язане зі зниженням попиту, підвищенням витрат або іншими викликами, що виникають у воєнний період.

Таблиця 2.5 — Чистий фінансовий результат

Рік	2020	2021	2022
Тис. грн	1917,5	2349,7	1395,6

Джерело: складено автором за даними, отриманими від керівництва ТОВ «Тахіон».

На таблиці 2.6 наведено рентабельність операційної діяльності за три роки: 2020, 2021 і 2022 роки. Рентабельність операційної діяльності визначається як чистий фінансовий результат (таблиця 2.5) поділений на суму собівартості реалізованої продукції (таблиця 2.2) та операційні витрати (таблиця 2.3).

Таблиця 2.6 — Рентабельність операційної діяльності

Рік	2020	2021	2022
Рентабельність	7,52%	8,13%	6,48%

Джерело: складено автором за даними, отриманими від керівництва ТОВ «Тахіон».

Динаміка рентабельності операційної діяльності підприємства вказує на наступне. У 2021 році спостерігалося збільшення рентабельності на 0,61 відсоткових пунктів, що свідчить про позитивні тенденції у фінансових

результатах бізнес-організації. Однак у 2022 році внаслідок початку повномасштабної війни спостерігається зниження рентабельності на 1,65 відсоткових пункта порівняно з попереднім роком. Це може бути викликано збільшенням операційних витрат та зниженням обсягів продажів у контексті нестабільного економічного середовища, що також дозволяє відстежити вплив війни на фінансовий стан бізнес-організації.

На таблиці 2.7 наведено рентабельність усієї діяльності за три роки: 2020, 2021 і 2022 роки. З 6,89% в 2020 році вона зросла до 7,40% у 2021 році, але внаслідок ускладнених умов 2022 року впала до 6,00%.

Таблиця 2.7 — Рентабельність усієї діяльності

Рік	2020	2021	2022
Рентабельність	6,89%	7,40%	6,00%

Джерело: складено автором за даними, отриманими від керівництва ТОВ «Тахіон».

Можна бачити, що рентабельність усієї діяльності Тов «Тахіон» зменшилася на 1,40% у 2022 році. Це свідчить про те, що бізнес-організація зазнала впливу зовнішніх факторів, таких як війна, яка спричинила зниження ефективності та призвела до зменшення прибутковості. У таких умовах важливо провести аналіз факторів, що впливають на прибутковість, та розглянути стратегії для відновлення та підвищення рентабельності в найближчому майбутньому.

З 2020 на 2021 рік спостерігається позитивна динаміка фінансових та інших показників ТОВ «Тахіон» по причині пандемії, однак у 2022 році показники стають гіршими із-за війни, втрати ринків на окупованих територіях, гуманітарної допоги, втрати покупців із-за міграції 20 % населення України за кордон.

Плинність кадрів в бізнес-організації на високому рівні, так як ТОВ «Тахіон» набирає для праці випускників вузів без досвіду роботи і платить їм невелику заробітну плату. Отримавши досвід, працівники звільняються через рік-два та йдуть на роботу у великі організації.

Динаміка змін персоналу бізнес-організації показує, що найчастіше звільняються бухгалтери.

Можна зазначити, що керівництво ТОВ «Тахіон» похилого віку, а от більшість найманих працівників мають вік до 25-ти років.

На рисунку 2.3 відображено структуру та ланки управління у межах процесу організації управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон».

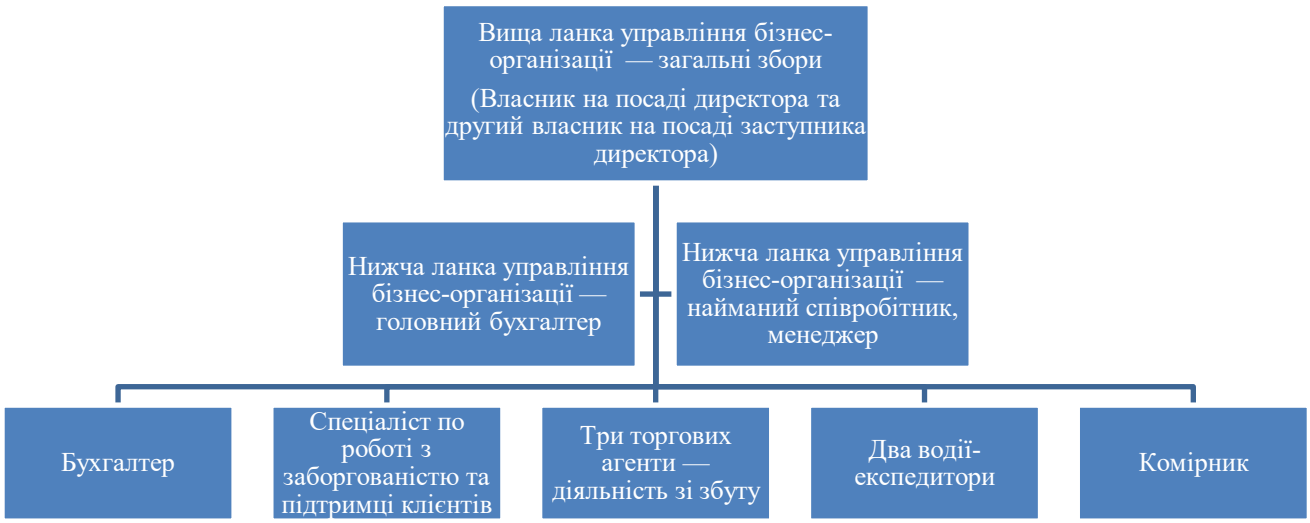


Рисунок 2.3 — Структура та ланки управління у межах процесу організації управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон»

Джерело: розроблено автором згідно з усною інформацією від керівництва ТОВ «Тахіон»

Фактори, що зумовили зміни у кадровому складі за останні три роки функціонування ТОВ «Тахіон», та причини плинності персоналу бізнес-організації — це пандемія ковіду та загострення війни в Україні.

У таблиці 2.8 відображено кількість працівників ТОВ «Тахіон» протягом трьох років. У порівнянні з 2020 роком, коли в бізнес-організації працювало 14 осіб, кількість працівників зросла до 15 у 2021 році. Однак у 2022 році чисельність персоналу зменшилася до 12 осіб. Це зменшення пов'язане з початком війни та неможливістю працювати для деяких співробітників. Загалом за цей період чисельність персоналу знизилася з 14 осіб у 2020 році до 12 осіб у 2022 році, що свідчить про негативну динаміку.

Таблиця 2.8 — Чисельність персоналу

Рік	2020	2021	2022
Людей	14	15	12

Джерело: складено автором за даними, отриманими від керівництва ТОВ «Тахіон».

У таблиці 2.9 наведено кількість зайнятих працівників за три роки: 2020, 2021 і 2022 роки. Кількість зайнятих працівників означає кількість працівників, які виконують будь-яку оплачувану роботу, а також ті, що мають роботу, але тимчасово не працюють через хворобу, страйк чи відпустку.

Таблиця 2.9 — Кількість зайнятих працівників

Рік	2020	2021	2022
Людей	14	15	12

Джерело: складено автором за даними, отриманими від керівництва ТОВ «Тахіон».

Динаміка зайнятості вказує на певні зміни в бізнес-організації протягом аналізованого періоду. У 2020 році кількість працівників становила 14 осіб, збільшившись до 15 у 2021 році. Проте в 2022 році спостерігається помітне зменшення чисельності персоналу до 12 осіб. Причини є аналогічними до коментаря до таблиці 1.8 — зменшення пов'язане з початком війни та переміщенням деяких співробітників у інші області України.

Таблиця 2.10 відображає динаміку змін у кількості найманих працівників бізнес-організації протягом трьох років. У 2020 році було 12 найманих працівників, що зросло до 13 у 2021 році, але внаслідок подій 2022 року, зокрема повномасштабної війни, кількість працівників зменшилася до 10.

Таблиця 2.10 — Кількість найманих працівників

Рік	2020	2021	2022
Людей	12	13	10

Джерело: складено автором за даними, отриманими від керівництва ТОВ «Тахіон».

Кількість найманих працівників кожного року є на 2 людини менше, ніж у таблиці 2.8 оскільки 2 людини — це керівники (власники) підприємства, які не є найманими працівниками.

Системи мотивації та винагороди робітників у бізнес-організації — це оплата їх праці, заохочувальні виплати у вигляді премії в кінці календарного року, а для торгових агентів — 2 проценти від продаж як додаткова заробітна плата в додаток до основної.

Система стимулювання працівників бізнес-організації включає в себе: матеріальне (заробітна плата, проценти та премії) та нематеріальне (скорочення робочого дня) заохочення.

Динаміка заробітної праці останні три роки в ТОВ «Тахіон» має тенденцію до невеликого зростання, з врахуванням інфляції. За підсумками 2022 року споживча інфляція в Україні становила 26,6%, а фонд заробітної праці в ТОВ «Тахіон» збільшився усього на 14%, так як обороти скоротились, прибуток в бізнес-організації зменшився.

Таблиця 2.11 відображає динаміку змін у вартості основних засобів ТОВ «Тахіон» протягом трьох років. У 2020 році цей показник становив 24,3 тис. грн, підвищившись до 27,2 тис. грн, як у 2021, залишившись на тому самому рівні у 2022 році.

Таблиця 2.11 —Первісна вартість основних засобів

Рік	2020	2021	2022
Тис. грн	24,3	27,2	27,2

Джерело: складено автором за даними, отриманими від керівництва ТОВ «Тахіон».

Хоча вартість основних засобів залишається стабільною протягом останніх двох років, важливо звернути увагу на те, що вона не зросла протягом цього періоду. Це може бути наслідком економічних труднощів, що виникли внаслідок війни. ТОВ «Тахіон» була обмежена в розширенні та модернізації свого основного капіталу у зв'язку з нестабільністю на ринку та збитками від війни, що впливає на її фінансові можливості.

Таблиця 2.12 демонструє, як змінювалася залишкова вартість активів ТОВ «Тахіон» протягом трьох років. Між 2020 та 2021 роками відбулось зростання з 12,3 тис. грн до 14,1 тис. грн, що складає 1,8 тис. грн, або приблизно на 14,6% відносно початкового року.

Таблиця 2.12 —Залишкова вартість основних засобів

Рік	2020	2021	2022
Тис. грн	12,3	14,1	12,6

Джерело: складено автором за даними, отриманими від керівництва ТОВ «Тахіон».

Однак у 2022 році спостерігається зменшення залишкової вартості, знизившись до 12,6 тис. грн. Це відображає зменшення на 1,5 тис. грн, або близько 10,6% у порівнянні з попереднім роком.

Це свідчить про те, що частина основних засобів була амортизована та була зменшена під впливом війни. Низька залишкова вартість вказує на збитки та потребу в заміні чи відновленні основних засобів внаслідок негативного впливу війни на операційну діяльність та активи ТОВ «Тахіон».

Оборотні кошти бізнес-організації «Тахіон» зменшуються з кожним роком з наступних причин (коло проблем):

- пожежа на складі ТОВ «Тахіон» знищила товару на суму половини оборотних коштів бізнес-організації;
- система операційної діяльності, при якій товари віддаються на реалізацію контрагентам, без передоплати, і деякі покупці не оплачують за товар, а зникають з ринку; тому суди не можуть допомогти в такій ситуації;
- завеликий штат співробітників (значною мірою через небажання засновників особисто контролювати процеси в бізнес-організації);
- неефективне керівництво бізнес-організацією, пасивність керівників ТОВ «Тахіон».

Загальні графіки з динамікою показників підприємства з 2020 р. до 2023 р. можна побачити у додатку А.

Якщо розглянути операційну систему ТОВ «Тахіон», можна зазначити, що суб’єкти управління операційною діяльністю бізнес-організації «Тахіон» — це загальні збори засновників (директор та заступник директора) та представники нижчої ланки управління: головний бухгалтер і найманий менеджер. Об’єктами управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон» є співробітники організації та сама організація в цілому, саме на неї спрямована керуюча дія управлінців. Головний бухгалтер і найманий менеджер є одночасно і суб’єктами, і об’єктами управління. На рисунку 2.4 зображено процес операційної діяльності ТОВ «Тахіон».

Рисунок 2.4 — Процес операційної діяльності ТОВ «Тахіон»

Джерело: розроблено автором.

Крім того, на рисунку 2.5 відображено процес організації управління операційною діяльністю на ТОВ «Тахіон» — те, яким чином відбувається організація цього процесу.

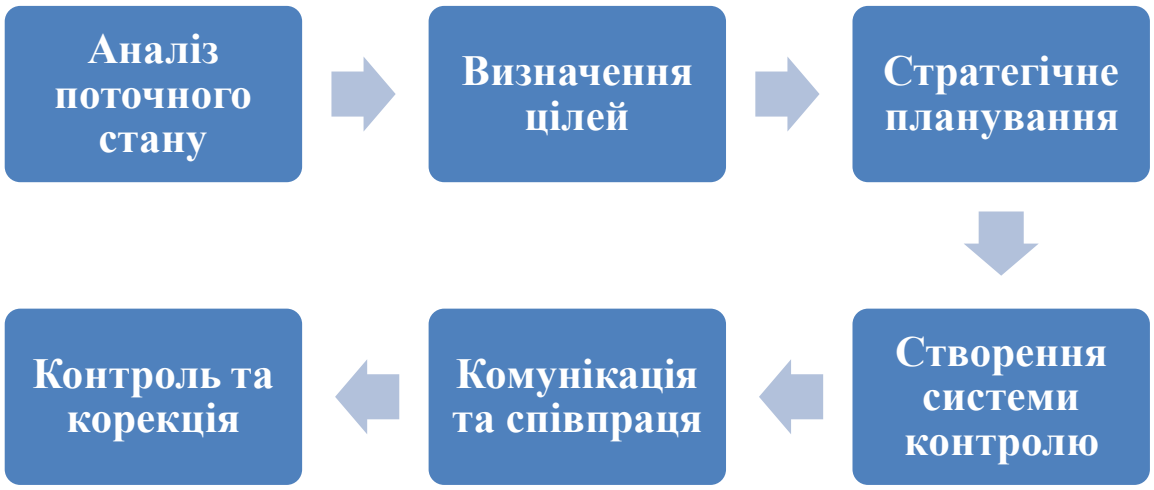


Рисунок 2.5 — Процес організації управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон»

Джерело: розроблено автором.

А саме процес організації управління операційною діяльністю підприємства у ТОВ «Тахіон» починається з аналізу поточного стану підприємства (аналіз фінансів, ресурсів і персоналу), визначення конкретних

цілей та стратегічного планування. Після цього здійснюється створення системи контролю — хто з керівників буде відповідати за той чи інший процес. Комунікація та співпраця всередині команди, а також взаємодія з іншими підрозділами, теж грають важливу роль. Завершується цей процес контролем та корекцією — врахування зворотного зв'язку та власних спостережень, щоб відповідати змінам у середовищі та досягати поставлених цілей (і у той же час варто зазначити, що цей етап не завжди ефективно здійснюється на ТОВ «Тахіон», а подекуди навіть ігнорується).

Якщо розглядати споживачів ТОВ «Тахіон», то варто вказати, що вони знаходяться на ринку України.

Динаміка попиту така, що він зростав у 2020-2021 роках із-за пандемії коронавірусу, та спадав у 2022 році із-за втрати ринків на окупованих територіях, великої кількості медичної, гуманітарної допомоги та міграції 20 % населення України за кордон.

Цільовий ринок ТОВ «Тахіон» — це споживачі продукції медичного призначення (90 % поставок), миючих засобів (7% поставок) та канцтоварів (3 % поставок); сегмент ринку — аптеки, медичні центри та лікарні (90% покупців), рідше заклади освіти (10% покупців).

Тенденції розвитку цього ринку такі, що постачальники та покупці відмовляються від дорогих, якісних європейських товарів та переходять до дешевих китайських.

Чинники позитивного впливу на параметри ринку — повернення ринків збуту на звільнених територіях, сезонні захворювання та повернення частини населення з евакуації, а чинники негативного впливу — це війна, міграція 8 млн. українців за межі України, великий обсяг медичної гуманітарної допомоги та коливання курсу долара США.

Рекламації, претензії до бізнес-організації відсутні, так як ТОВ «Тахіон» продає перевірені товари високої якості та вчасно поставляє їх споживачам.

Суб'єкт управління збутовою діяльністю ТОВ «Тахіон» — найманий менеджер бізнес-організації.

Збутові функцій у ТОВ «Тахіон» розподілені між торговими агентами бізнес-організації.

Специфічні особливості організації та контролю діяльності зі збуту продукції в бізнес організації — це те, що 90% збутої продукції не продається, а віддається на реалізацію, а також те, що торгові агенти отримують не лише сталу зарплатню, а й процент з продажів товарів. Решта працівників отримують фіксовані виплати.

Канали збуту продукції бізнес-організації — дворівневі для споживачів ТОВ «Тахіон» аптек та однорівневі для коледжей, медичних центрів та лікарень; всі — непрямі. Чисельність персоналу, що займається збутом — 7 найманих працівників, включаючи їх керівника менеджера. Система стимулювання працівників служби збуту — це система матеріального стимулювання співробітників, їх заробітна плата. Ступінь впровадження підприємством інноваційних підходів до організації збутової (торговельної) діяльності, зокрема інтернет-торгівлі — нульова.

Способи активізації збутової діяльності бізнес-організації (реклама, акції тощо) відсутні. Модель ціноутворення на продукцію бізнес-організації — це орієнтація на попит; стратегія ціноутворення, якої дотримується ТОВ «Тахіон» — це нейтральна стратегія, адже бізнес-організація встановлює ціни, які сприймаються основною масою покупців, як відповідні економічній цінності товару та відношенню «ціна/цінність», тобто як адекватні.

На час пандемії коронавірусу, а потім з причини повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року держава проводила дбайливу політику, зменшила податковий тиск і не потрібно було платити ПДВ на низку товарів, але з 1 липня та з 1 серпня 2023 року ПДВ на ці товари знову стало обов’язковим.

Загалом серед проблем підприємства можна виділити те, що з 2022 року спостерігається падіння продуктивності та, як наслідок, конкурентоспроможності, а також зниження рентабельності та чистого фінансового результату. Використовуються неефективні операційні процеси, обумовлені неоптимальними поставками та застарілим програмним забезпеченням. Залучення подекуди

некваліфікованого персоналу призводить до низької якості та продуктивності. Що загалом у поєднанні з відсутністю ініціативності у керівництва породжує недосконале управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон».

Якщо розглянути **фінансову діяльність бізнес-організації**, можна зазначити, що **с**уб'єкт управління фінансовою діяльністю бізнес-організації — заступник директора ТОВ «Тахіон», його основні функції — це контроль діяльності бухгалтерії, визначення тарифних ставок оплати праці відповідних категорій працівників, визначення розміру відсотків та премій працівникам, комунікація з банком; аналіз витрат бізнес-організації, калькуляція собівартості продукції. Раніше ТОВ «Тахіон» обчислювала витрати за класифікацією вказаній у таблиці в додатку Д.

Але останні 3 роки діяльності ТОВ «Тахіон» використовує спрощену номенклатуру калькуляційних витрат, а саме групує витрати за економічними елементами: прямі — матеріальні витрати, витрати на оплату праці та інші, а також непрямі витрати на управління та обслуговування операційної діяльності, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати

Якщо розглянутися систему оподаткування та її альтернативи для ТОВ «Тахіон», можна зазначити, що ТОВ "Тахіон" використовує загальну систему оподаткування. За цією системою оподаткування оподатковуваний прибуток обчислюється на основі валового доходу, а потім до нього застосовується податок на прибуток за встановленою ставкою.

У таблиці 2.4 зазначено фінансовий результат до оподаткування, що дозволяє побачити зміну чистого фінансового результату бізнес-організації протягом трьох років (2020-2022). На основі цих показників було вирахувано і сплачено податок на прибуток.

Якщо розглянути перелік податків і обов'язкових платежів, платником яких є ТОВ «Тахіон», можна зазначити, що ТОВ "Тахіон" є платником різноманітних податків і обов'язкових платежів. А саме податок на прибуток, який обчислюється на основі фінансових результатів бізнес-організації і складає 18%. Крім того, ТОВ "Тахіон" також є платником податку на додану вартість

(ПДВ). Цей податок обчислюється як різниця між виручкою від реалізації товарів та послуг та витратами на їхнє виробництво (у випадку ТОВ «Тахіон» — вхідна ціна від постачальника). ПДВ є непрямим податком, який сплачується кінцевим споживачем через вартість придбаного ним товару чи послуги.

ТОВ «Тахіон» працює за ставками 20% та 7% (для медичних товарів). Також з 2020 до літа 2023 року, коли тривала пандемія коронавірусу, певні групи товарів, які були орієнтовані на подолання коронавірусної хвороби (рукавички, дезінфікуючі засоби тощо), продавалися без ПДВ за рахунок податкових пільг від держави.

Зміни в податковому законодавстві, а саме відміна податкових пільг (влітку 2023 року, наданої із-за пандемії ковіду, та у серпні 2023 року на вимогу МВФ по ПДВ) привели до того, що більшість бізнес-організацій знову платять 7% або 20% ПДВ та знаходяться в ще більш складних умовах під час війни [26].

Щодо порядку сплати податків та відповідальних за це осіб, головний бухгалтер ТОВ "Тахіон" відіграє ключову роль у процесах нарахування та сплати податків на прибуток та податку на додану вартість (ПДВ).

На етапі нарахування податку на прибуток головний бухгалтер обчислює оподатковуваний прибуток бізнес-організації, визначає суму податкового зобов'язання та подає відповідні податкові звіти. Після затвердження цих звітів податковою службою, головний бухгалтер сплачує податок на прибуток з рахунку бізнес-організації.

У випадку податку на додану вартість головний бухгалтер визначає обсяги операцій із збуту, обчислює суму ПДВ, готує податкову звітність та подає її до податкової служби. Після затвердження звітності він забезпечує сплату ПДВ із рахунку бізнес-організації.

Головний бухгалтер не лише відповідає за правильність розрахунків цих податків, але й забезпечує своєчасне подання звітності та вчасну сплату податкових зобов'язань відповідно до вимог законодавства.

Питання щодо доцільності переходу ТОВ «Тахіон» до альтернативної системи оподаткування, зокрема єдиного податку, потребує комплексного аналізу і врахування ряду факторів.

Переваги єдиного податку включають спрощений порядок розрахунків, стабільність суми податку відносно до валового доходу, а також можливість зменшення податкового тиску. Така система сприяє легшій бухгалтерській звітності і може бути вигідною для підприємств із низькими обсягами операцій.

Передумови для переходу до єдиного податку можуть включати:

1. Низький обсяг операцій, а саме якщо бізнес матиме обмежений обсяг обороту, то єдиний податок може бути ефективнішим з точки зору податкового адміністрування, аніж поточний варіант оподаткування.
2. Перехід на роздрібну торгівлю — у разі зміни вектору продажів на роздріб, ТОВ «Тахіон» може бути вигіднішим спрощене оподаткування. Податкові пільги — це може бути стимулом для переходу, проте оскільки з серпня 2023 року закінчилася дія спрощеної системи оподаткування для ТОВ та ФОП, поточна перевага більше не є актуальною.
3. Стратегічні цілі — підприємство може спробувати здійснити орієнтацію на зменшення податкового тиску та спрощення адміністративних процесів. Проте ТОВ «Тахіон» не здійснює ці кроки.

З іншого боку, єдиний податок може не бути оптимальним для ТОВ «Тахіон» через великий оборот коштів, оскільки ставки єдиного податку часто залежать від суми доходів. Крім цього, варто зазначити, що, якщо підприємство змінить свою організаційно-правову форму на ФОП, то воно матиме певні обмеження щодо категорій діяльності.

Обчислимо показники стану і руху активної частини основних засобів бізнес-організації (Коефіцієнти придатності та зносу):

1) Коефіцієнт придатності активної частини основних засобів бізнес-організації визначає, наскільки ефективно були використані основні засоби протягом певного періоду. Цей показник допомагає визначити, як швидко основні засоби зношуються або залишаються корисними для організації.

Формула для розрахунку Коефіцієнта придатності така:

Коефіцієнт придатності = Залишкова вартість активів/Початкова вартість активів × 100%

Показники ТОВ «Тахіон» з фінансового звіту (балансу) за 2022 рік:

Первісна вартість активів = 27,2 тис. грн

Залишкова вартість активів = 12,6 тис. грн

Тоді Коефіцієнт придатності ТОВ «Тахіон» = 12,6 / 27,2 ×100%

Коефіцієнт придатності ТОВ «Тахіон» = 46,3%

Де:

- Залишкова вартість активів — це поточна вартість основних засобів (наприклад, обладнання, транспортні засоби тощо) на певний момент в часі.
- Початкова вартість активів — це вартість цих самих активів на початку розглянутого періоду.
- Ми отримали відсоткове значення 46,3%, яке показує нам, скільки відсотків початкової вартості основних засобів залишилось на поточний момент. Як бачимо, активи ТОВ «Тахіон» втратили майже приблизно половину своєї вартості або корисності.

Цей показник нагадує керівництву бізнес-організації про необхідність модернізації та ремонту основних засобів їх бізнесу.

2) Коефіцієнт зносу, також відомий як Коефіцієнт амортизації, для ТОВ «Тахіон» за 3 роки — з 2020 по 2022. Цей Коефіцієнт використовується для розрахунку суми амортизації або зносу активів протягом певного періоду. Цей показник визначає, наскільки активи втрачають свою вартість чи корисність з плином часу через фізичний знос, моральний знос або інші фактори.

Формула для розрахунку Коефіцієнта зносу:

Коефіцієнт зносу комп’ютерів = Сума амортизації / Початкова вартість активу × 100%

Початкова вартість активу (8 комп’ютерів) = 80 тис. грн

Сума амортизації за 1 рік (1 комп’ютера) = 1тис. грн

Сума амортизації за 3 роки (8 комп'ютерів) = 24 тис. грн

Коефіцієнт зносу = 24 тис. грн / 80 тис. грн × 100% = 30%

Де:

Сума амортизації — це сума коштів, яку було списано або витрачено на амортизацію активу протягом певного періоду. Амортизація — це метод обліку зносу активів у бухгалтерському обліку для визначення їх вартості в звітному періоді згідно з Національним положенням бухгалтерського обліку, а саме П(С)БО 7 «Основні засоби» (п. 26) а також Податкового кодексу України (стаття 144–146).

Початкова вартість активу — це вартість активу на початку його корисного терміну або після придбання.

Цей показник вимірює відсоткове співвідношення між амортизацією (списаною вартістю) та початковою вартістю активу. Чим вищий Коефіцієнт зносу, тим швидше актив втрачає свою вартість. Показник зносу в ТОВ «Тахіон» високий, що дало інформацію управлінцям організації про необхідність в найближчому майбутньому виділення коштів для оновлення комп'ютерів, ксероксів та принтерів.

Коефіцієнт зносу важливий для фінансового обліку, а також для оцінки ступеня використання активів і прийняття рішень щодо їхньої обслуговування, ремонту, оновлення чи заміни.

Маркетингова характеристика бізнес-організації «Тахіон» є цікавою для розуміння бізнес-процесів цієї організації:

1. В області сегментації ринку ТОВ «Тахіон» спеціалізується на постачанні та продажу медичних товарів.
2. Цільова аудиторія ТОВ «Тахіон» — це медичні заклади, лікарні, аптеки, медичні лабораторії, які потребують медичних засобів та обладнання. А також клієнтами організації являються коледжи та ліцеї, куди бізнес-організація, вигравши тендери, поставляє канцтовари та миючі, дезинфікуючі рідини.

3. Унікальна пропозиція ТОВ «Тахіон» полягає в тому, що організація пропонує доставку хоч і невеликого асортименту медичних товарів, але від провідних світових виробників. Бізнес-організація гарантує якість, надійність продуктів та швидку доставку.
4. Маркетинговий канал організації відрізняється різноманіттям. ТОВ «Тахіон» використовує комбінований підхід до маркетингу, включаючи веб-сайт, електронну комерцію, участь у виставках та конференціях для медичних фахівців і прямий контакт з клієнтами через менеджерів з продажу.
5. Бізнес-організація постійно слідкує за діями конкурентів у сфері медичних товарів, а також за їхніми цінами та асортиментом товарів, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку.
6. Організація вимірює успішність своїх маркетингових кампаній за допомогою показників, таких як обсяги продажів, клієнтське задоволення, частка ринку та рівень повторних замовлень.
7. Ступінь використання сучасних інформаційних технологій та програмних засобів при управлінні запасами в бізнес-організації — середній.
8. Основні фактори впливу на обсяги операційної діяльності — активність торгових агентів, стабільність курсу долара США, зовнішнє середовище.

Причини негативних тенденцій в здійсненні операційної діяльності бізнес-організації — недосконале управління операційною системою бізнес-організації, пасивність засновників бізнес-організації.

Коло проблем в самій ТОВ «Тахіон»:

- невеликі оборотні кошти;
- документооборот в паперовій формі;
- неефективні процеси та витрати, а саме, збиткові поставки занадто дрібних партій товару;
- покупці отримують товар без передоплати;
- відсутність систематизованого контролю за робочими процесами;
- залучення недосвідчених працівників з низькою мотивацією;

- онлайн-сервіси, що використовуються на підприємстві для управління, застарілі та використовуються неефективно (Windows 7, 1-С 7.7);
- пасивність керівництва;
- недосконале управління операційною діяльністю підприємства;
- поступове зниження продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності цієї бізнес-організації;
- несприятливе зовнішнє середовище, конкуренція.

Рівень ефективності ТОВ «Тахіон» на ринку товарів медичного призначення нижчий, ніж у великих бізнес-організацій, але приблизно такий же, як і у інших дрібних організацій.

ТОВ «Тахіон» — мала бізнес-організація. Переваги цього в порівнянні з конкурентами та лідерами в галузі — це швидка доставка товарів до замовника та здійснення індивідуального підходу до клієнтів, а не формального, як у бізнес-організаціях з великим потоком заказів. Недоліки малих бізнес-організацій і ТОВ «Тахіон» в тому числі — малі оборотні кошти, більша, у порівнянні з великими конкурентами ціна товару, що йде на продаж, та менші дохід і прибуток.

Чинники негативного впливу, що гальмують розвиток ТОВ «Тахіон»:

- Конкуренція. Збільшення конкуренції призвело до зменшення цін і маржі прибутку.
- Зміни у законодавстві. Нові правила та регулювання вплинули на операції бізнес-організації. Наприклад, придбання програми «Медок» привело до додаткових витрат; спочатку відміна, а потім повернення ПДВ на деякі товари медичного призначення — до фінансових втрат; протиріччя та недосконаліть митного законодавства України привели 10 років тому до тимчасової втрати ТОВ «Тахіон» всього парку автомобілей та до відмови від зовнішньо-економічної діяльності.
- Валютні ризики. Зміни в обмінних курсах негативно вплинули на вартість імпортних операцій бізнес-організації та привели ТОВ «Тахіон» до відмови від них.

- Економічні коливання. Рецесії, світові економічні кризи, війна з 2014 року призводили до зменшення попиту і прибутку у бізнес-організації.
- Зміни в смаках і вимогах споживачів. Потреби і вимоги споживачів змінювалися по причині зубожіння населення, і бізнес-організація адаптувалася до цих змін, перейшовши від поставки європейських товарів до роботи з українськими та китайськими.

Розвиток ТОВ «Тахіон» останні 2 роки має тенденцію до регресу, тому є важливим пошук рекомендацій для удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації та їхнє подальше впровадження, що є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації на ринку товарів медичного призначення.

Під час впровадження покращань в ТОВ «Тахіон» для підвищення ефективності, продуктивності, якості та загальної результативності в бізнес-організації потрібно визначити потенційні ризики.

Якщо розглянути минулі ризики, то ризики в сфері управління не були враховані керівниками ТОВ «Тахіон». Не готувались нові менеджери, продавці, і коли головний успішний спеціаліст організації звільнився, то це звільнення поставило бізнес-організації на межу банкрутства. Керівництво організації десятиліттями демонструє свою неспроможність ефективно керувати проектами чи процесами, що привело ТОВ «Тахіон» до занепаду.

Ризики пов'язані з відповідністю правилам і нормативам були враховані, правила та нормативи ніколи на ТОВ «Тахіон» не порушувались.

Стратегічні ризики ТОВ «Тахіон» — це те, що 90 % товарів не продавались, а віддавались на реалізацію клієнтам. Якщо товар отримували покупці, які виявлялись аферистами або банкрутами, то вони нічого не платили бізнес-організації за отриманий ними від ТОВ «Тахіон» товар. Судові пристави не знаходять відповідача, навіть якщо виграти суд. Або організація-боржник продається власниками людині, яку неможливо знайти, борги організації не віддаються і ТОВ «Тахіон» не отримує після виграного суду нічого.

Використовувалися методи спостереження та інтерв'ю із співробітниками для визначення кола проблем ТОВ «Тахіон», оскільки спостереження та інтерв’ю з працівниками є важливими методами для збору цінної інформації, розуміння та зворотного зв’язку в організації.

Спостереження використовувалися для оцінки того, як виконуються завдання, виявлення вузьких місць робочого процесу або розуміння робочого середовища. Мета спостереження полягала в тому, щоб з перших вуст отримати розуміння проведення операційної діяльності.

Методи спостереження можуть бути прямими або з учасниками. За використання прямого методу спостерігач лише слідкував та записував без активної участі. За використання спостереження з учасниками спостерігач був частиною робочого процесу, щоб отримати глибше розуміння. Використовувався спосіб спостереження з учасниками, вибиралися спостерігачі, яких навчили техніці спостереження та які були неупереджені та мали чітке розуміння того, що їм потрібно обстежити.

Для фіксації даних спостерігачі записували свої висновки. Спостерігачі прагнули до об’єктивності та уникали втручання в спостережувану діяльність. Після спостереження було здійснено аналіз та надано відгук усім зацікавленим сторонам для подальших дій або покращення.

Метою метода інтерв’ю був збір інформації, думок і точок зору співробітників на різні теми, такі як задоволеність роботою, культура робочого місця, пропозиції щодо покращення. Було проведено різні типи співбесід із працівниками, зокрема структуровані (з використанням заздалегідь визначених питань, які вказані у додатку В) і неструктуровані (відкриті запитання на розсуд інтерв’юера, що дозволяють вільне обговорення).

Опитувані активно слухали, ставили відкриті запитання та створювали комфортне середовище для того, щоб працівники могли ділитися своїми думками. Опитування проходили конфіденційно. Співробітники почувалися безпечно, ділячись своїми думками, забезпечувалася конфіденційність їхніх відповідей. Був забезпечений зворотний зв’язок, обмін результатами та ідеєю інтерв’ю з

відповідними зацікавленими сторонами, керівництвом та відділом кадрів, щоб стимулювати дії та покращення.

Для ефективних співбесід із працівниками та спостережень враховувались такі моменти:

Існувала чітка мета для проведення інтерв'ю та спостережень (определити коло проблем на підприємстві), щоб забезпечити збір відповідних даних. Провели інтерв'ю з усіма працівниками, забезпечили узгодженість питань і процедур, щоб дані можна було порівняти.

Інформували співробітників про результати та зміни в результаті інтерв'ю та спостережень, щоб продемонструвати, що їхній внесок цінується.

Після внесення змін на основі спостережень та інтерв'ю збирались подальші відгуки.

Після застосування в ТОВ «Тахіон» методів інтерв'ю, спостереження, опитування та тестування автор КМР створив базову багатофакторну діагностичну модель, представлену на рисунку 2.6. Діяльність підприємства можна оцінити за якістю функціонування 8 підсистем. Відповідно, вся діагностична інформація у рамках даної моделі структурується по 8 осях. Кожна вісь має 4-х бальний поділ (від 0 у центрі осі до 3 ближче до кінців стрілок).

Діагностична інформація структурується по 8 осях, на яких проставлені бали для підсистем ТОВ «Тахіон»:

- 1. Маркетинг — 2
- 2. Збут та просування — 3
- 3. Логістика — 2
- 4. Виробництво та технології — 2
- 5. Стратегічне управління — 1
- 6. Управління операційною діяльністю — 1
- 7. Фінанси — 2
- 8. Персонал — 2

Кожна вісь має 4-х бальний поділ:

- «0» балів — функція відсутня;

- «1» бал — мінімально допустимий стан вияву цієї функції;
- «2» бали — допустимий робочий стан;
- «3» бали — максимальний прояв функції.

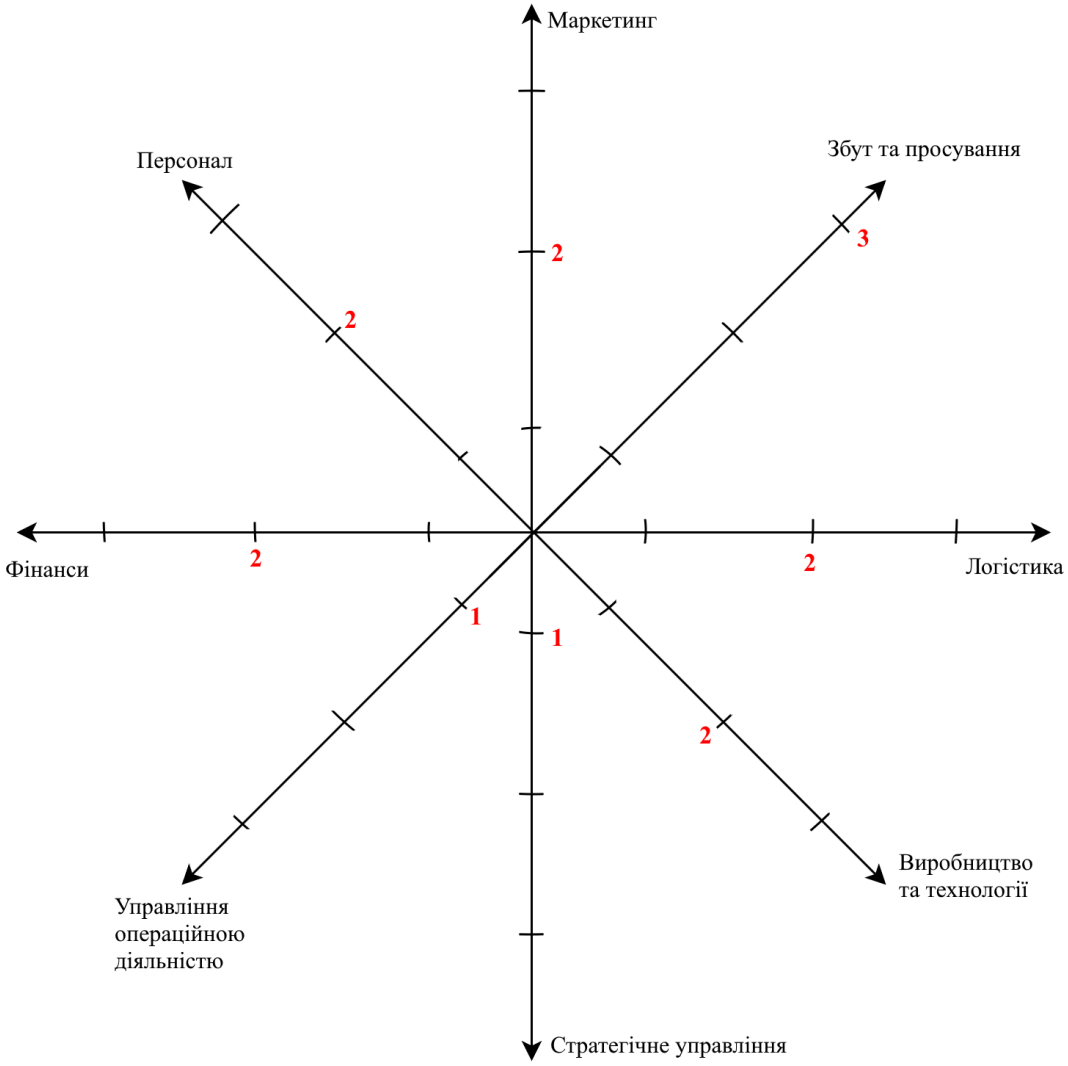


Рисунок 2.6 — Базова багатофакторна діагностична модель проблемного поля діяльності ТОВ «Тахіон»

Джерело: розроблено автором.

Представлена на рисунку 2.6 базова багатофакторна діагностична модель, яка дає нам розуміння, що лише збут та просування у ТОВ «Тахіон» на нормальному рівні, незважаючи на те, що решта показників досить посередні. Найменше балів отримали: стратегічне управління — 1 бал та управління операційною діяльністю — 1 бал, з чого робимо висновок, що саме управління (стратегічне та операційною діяльністю) містять у собі найбільші проблеми ТОВ «Тахіон».

2.3 Діагностика проблем у сфері диджиталізації управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон»

Для пошуку причин проблеми зниження з 2022 року прибутку ТОВ «Тахіон» автор КМР використав метод мозкового штурму. Цей метод базується на ідеї активізації творчого мислення та сприяє генерації ідей шляхом колективної роботи групи. Метод мозкового штурму — це спосіб швидко вирішувати проблеми, коли експертна група генерує багато ідей щодо місії, цілей, області діяльності, продукту або послуги [27].

Принципи методу мозкового штурму, які використали в роботі з групою працівників ТОВ «Тахіон»:

- Генерація ідей без обмежень. Учасники групи вільно висловлювали будь-які ідеї, що приходили їм на думку, без обмежень або критики. Створювалось середовище, де кожен міг вільно пропонувати пропозиції, незалежно від того, наскільки нестандартними чи дивними вони можуть здатися.
- Кількість перед якістю. У процесі мозкового штурму важливо зосереджуватися на генерації якомога більше ідей, а не на їх якості. Ідеї не обговорювалися та не аналізувалися в момент їх виникнення.
- Комбінування ідей. Після генерації ідей група починала їх аналіз і комбінування, щоб створити нові концепції чи рішення.
- Стимулювання творчості, сприяня розвитку творчого мислення та створенню несподіваних та інноваційних рішень.
- Запис ідей. Всі ідеї фіксувалися безпосередньо під час сесії мозкового штурму. Це допомогло зберегти всі ідеї для подальшого аналізу та розвитку.

У результаті дослідження методом мозкового штурму було зроблено висновок, що бізнес-організація «Тахіон» має проблеми з управлінням операційної діяльністю БО, на які впливають такі чинники негативного впливу:

пасивність керівництва, його небажання рухатися вперед та враховувати реальність у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Усе це сприяє загальному погіршенню показників ТОВ «Тахіон» та зниженню конкурентоспроможності на ринку медичних товарів. Працівники зробили висновки, що є проблема для подальшого опрацювання — це недосконаліть управління операційною діяльністю бізнес-організації. Наприклад, завдання працівникам ТОВ «Тахіон» керівництвом бізнес-організації віддаються на листках і не вимагають швидкого виконання.

Недосконаліть управління операційною діяльністю бізнес-організації, яка у тому числі полягає в тому, що команди керівництвом віддаються на паперових листках і можуть бути загублені, призводить до серйозних проблем в контролі та ефективності операцій. Ця практика недоцільна та пов'язана із значними ризиками та обмеженнями в управлінні.

По-перше, втрата таких листків може призвести до інформаційних втрат, коли важливі завдання, директиви або інструкції втрачаються, і команди не можуть виконувати їх належним чином. Це може вплинути на продуктивність, обслуговування клієнтів та інші аспекти операцій.

По-друге, така практика обмежує можливості контролю з боку керівництва. Керівництво не може ефективно відстежувати, як виконуються доручення, і не може оперативно реагувати на зміни чи виникаючі проблеми. В результаті цього може статися втрата ефективності та можливість виникнення непередбачуваних ситуацій.

Крім того, проблемами можна вважати застарілість наявних систем та сервісів, що використовуються на ТОВ “Тахіон”: програма для електронного документообороту M.E.Dok», міні-АТС для телефонних дзвінків та застарілі онлайн-сервіси (Windows 7 та 1С версії 7.7). Але відсутня корпоративна пошта для колективної комунікації, відсутня програма (CRM) для ведення обліку клієнтів та їх контактів, немає програм типа Канбан-дошки для покращення обробки замовлень.

Автор КМР запропонував керівництву ТОВ «Тахіон» допомогти провести стратегічний аналіз, створити стратегію та реалізувати її [28]. Для удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон» автор КМР рекомендував його керівництву впроваджувати диджиталізацію, сучасні інструменти для стратегічного управління операціями та комунікації всередині організації. Це може включати в себе використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління завданнями, проєктами і комунікаціями, оптимізації товарообороту та доставки; об'єднання сервісів у єдину систему; створення цифрових систем управління; використання електронних платформ для збереження інформації, реклами товарів ТОВ «Тахіон», покращення комунікації в колективі та з покупцями.

Проведення диджиталізації ТОВ «Тахіон» дозволить поліпшити якість стратегічного управління, ефективність, зберегти важливі дані та забезпечити більший контроль над операціями бізнес-організації, що в свою чергу сприятиме підвищенню продуктивності та зменшенню ризиків.

Це дозволить бачити завдання, якщо є в цьому потреба, всій організації «Тахіон», повертатись до нього в будь-який зручний момент. Підлеглий може звітувати про виконання завдання, і доповідь можуть побачити всі керівники.

Альтернативний шлях подолання проблем — це навчання персоналу ТОВ «Тахіон» тренерами високого рівня задля підвищення загальної продуктивності персоналу, покращення його комунікативних навичок у робочому середовищі (використання різноманітних методів ухвалення рішень, аналізу проблем тощо). Але ця альтернатива дозволяє лише поліпшити навички співробітників, проте не пропонує готові прикладні інструменти для підвищення продуктивності на відміну від диджиталізації, яка передбачає застосування сучасного програмного забезпечення.

Знайдений шлях покращань — проведення диджиталізації протягом 1 місяця за 21700 грн або як альтернатива — навчання персоналу протягом 1 місяця з оплатою 30000 грн тренеру з курсів підвищення кваліфікації.

Отже, загалом у ТОВ «Тахіон» виявлено таке коло проблем, проблемні напрямки у сфері диджиталізації управління операційною діяльністю бізнес-організації:

- Неефективні процеси та витрати. Збиткові поставки занадто дрібних партій товарів ведуть до зайвих витрат на логістику та обробку замовлень без автоматизації.
- Регресивна динаміка з початку 2022 року у розвитку ТОВ «Тахіон», поступове зниження у 2022 році показників продуктивності та ефективності: операційних витрат та чистого фінансового результату, рентабельності операційної діяльності, чистого доходу від реалізації продукції, залишкової вартості основних засобів, що не дозволило керівництву оновити інфраструктуру.
- Недосконале управління операційною діяльністю, наявність неефективних операційних процесів призводить до втрат та помилок.
- Застарілі онлайн-сервіси. Використання застарілих програмних продуктів, таких як Windows 7 та 1С-7, може обмежувати продуктивність та можливості управління.

Крім цього важливим є врахувати невизначеності, які можуть виникнути під час диджиталізації. Оцінювання факторів невизначеності диджиталізації включає в себе аналіз і оцінку різноманітних чинників, які можуть вплинути на процес впровадження цифрових технологій в ТОВ «Тахіон». Нижче у таблиці 2.13 наведено деякі основні фактори невизначеності, які можуть бути важливими під час диджиталізації.

Таблиця 2.13 — Основні фактори невизначеності під час диджиталізації

Назва фактору невизначеності	**Опис невизначеності**
Технологічні зміни	Швидкі зміни в технологіях можуть впливати на вибір і впровадження цифрових рішень (маловажливий фактор для фармбізнесу).
Регулювання та законодавство	Зміни в законодавстві та регуляторних вимогах можуть мати великий вплив на цифрові ініціативи і потребувати додаткового фінансування (маловажливий фактор для фармбізнесу).

Інфляція	Інфляція може привести до підвищення щомісячної абонентської плати за користування сервісом Trello (абонплата невелика, фактор не значний) [29].
Зміни споживчого попиту	Потреби та очікування споживачів щодо послуг і продуктів можуть змінюватися. Важливо передбачати реакції ринку. (На фармринку рідко змінюється попит, маловажливий фактор для фармбізнесу).
Фінансові аспекти	Потрібна адекватна оцінка фінансових ресурсів ТОВ «Тахіон» для інвестицій в диджиталізацію (бізнес-організація має фінансовий ресурс, 21700 грн — невелика сума для ТОВ «Тахіон»).
Людський фактор	Успішна диджиталізація вимагає підтримки та участі персоналу, здатності команди адаптуватися до змін (команда «Тахіон» готова до змін, що було визначено методами: інтерв'ю, опитування, тестування).
Культурні аспекти	Внутрішні культурні аспекти організації можуть впливати на успішність реалізації проєкту. Оцінка культурних аспектів і можливість змін є важливою (в БО «Тахіон» на високому рівні колективне знання, готовність до змін та корпоративна культура).
Зниження купівельної спроможності населення	Зниження купівельної спроможності населення може завадити підвищенню дохідності ТОВ «Тахіон» (втілення проекту дозволить збільшити кількість замовлень від клієнтів, а, значить, і прибуток бізнес-організації) [29].

Джерело: розроблено автором на основі [29, 30, 31]

Важливо враховувати, що диджиталізація — це динамічний процес, і оцінка факторів невизначеності повинна бути постійною.

Для зменшення рівня виникнення суб'єктивних факторів невизначеності автор рекомендує методи: контрактні відносини та контроль над попитом. Їх застосування підвищить конкурентоспроможність підприємства [30].

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СПОСОБІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТАХІОН»

3.1 Напрями вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон»

Напрями вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон» — це дві альтернативи: диджиталізація за допомогою інструментів керування проєктами та завданнями такими, як Trello, KeyCRM, реклама на Prom.ua, Telegram, стикерування, QR-кодування товарів та документів та сайт з Weblium або, як альтернатива, навчання персоналу з тренером з курсів підвищення кваліфікації.

Впровадження диджиталізації може значно підвищити прибутковість організації. Ось декілька шляхів, які пояснюють, як саме це можливо:

- Збільшення ефективності операцій. Цифрові технології автоматизують багато рутинних операцій та процесів, що сприятиме зниженню витрат на працю. Це може призвести до підвищення продуктивності та збільшення прибутку.
- Залучення нових клієнтів та ринків. Диджиталізація відкриє нові можливості для залучення клієнтів через інтернет, мобільні додатки та соціальні мережі (Prom.ua, Telegram, Weblium). Це дозволяє бізнес-організації розширити свою аудиторію, збільшити обсяг продаж та прибуток.
- Покращення обслуговування клієнтів. Цифрові інструменти дозволять підвищити якість обслуговування клієнтів, забезпечать їм зручний доступ до інформації та можливість здійснювати покупки або взаємодіяти з

бізнес-організацією в будь-який час. Задоволені клієнти частіше повертатимуться та рекомендуватимуть продукти або послуги іншим.

- Оптимізація маркетингу та реклами. Диджиталізація надасть бізнес-організації «Тахіон» можливість точно налаштувати маркетингові кампанії та рекламні зусилля, спрямовані на цільову аудиторію. Це дозволить отримати кращі результати у продажах товару.
- Збільшення доступності та прозорості даних. Цифрові платформи дозволять збирати, аналізувати та спільно використовувати дані в реальному часі, що допоможе приймати більш обґрунтовані рішення та підвищить рівень контролю над бізнес-процесами. Здатність персоналу адаптуватися до змін на ринку та використовувати нові технології позитивно вплине на конкурентоспроможність бізнес-організації, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку.

Ризики для ТОВ «Тахіон» при диджиталізації, що пройде в ТОВ «Тахіон» — це неочікувані витрати на підтримку цифрових ініціатив, а також необхідність забезпечувати високий рівень кібербезпеки для захисту даних та інформації клієнтів. Ризик від проведення навчання співробітників — це імовірність того, що працівники, підвищивши свій рівень знань, звільняться і знайдуть роботу в великих бізнес-організаціях, де більша заробітна плата.

Час виходу на ринок, який потрібний для запуску кожної альтернативи та початку отримання прибутків: для диджиталізації — 1 місяць, для навчання персоналу з врахуванням плинності молодих кадрів та проблемами у навчанні працівників похилого віку — 1 місяць.

Витрати на впровадження: 21 700 грн на диджиталізацію та 30 000 грн тренеру за навчання персоналу.

Ресурси для обох альтернатив наявні — це інфраструктура, хоча і дещо старі, комп’ютери, об’єднані в одній мережі, облікові системи, обладнання, програмне забезпечення, сервери, мережа, доступ до надійного Інтернету, дані (про користувачів, постачальників та товари), партнерство, навички персоналу, експерти та фахівці, фінансування, законодавча підтримка.

Кожна альтернатива відповідає потребам та очікуванням цільової аудиторії ТОВ «Тахіон», але диджиталізація швидше задовольнить потреби клієнтів на сучасному рівні.

Співвідношення вартості та користі. Диджиталізація за 21700 грн дешевша від навчання працівників за 30 тисяч гривень, і диджиталізація буде набагато кориснішою для клієнтів, адже збільшиться швидкість оброблення замовлень та якість обслуговування.

Впровадження диджиталізації може також призвести до результату, що молода частина співробітників може звільнитися після отримання нових знань та досвіду задля професійного росту, який в малому ТОВ «Тахіон» обмежений, а співробітників похилого віку (77 та 72 років) важче навчити. Диджиталізація позитивно вплине на поточний бізнес, а от навчання працівників з тренером може призвести до збільшення плинності кадрів [33].

Загалом, диджиталізація може позитивно вплинути на прибутковість бізнес-організації, забезпечити підвищення продуктивності, розширення клієнтської бази, оптимізацію реклами та більшу конкурентоспроможність на ринку.

А от прибутковість альтернативної пропозиції навчання персоналу з тренером та вигода від інвестицій у розвиток співробітників є сумнівною для такої малої бізнес-організації, як ТОВ «Тахіон», з невеликим фондом заробітної плати, так як працівники можуть звільнитись і перейти у великі організації.

Диджиталізація, як і навчання з тренером, може допомогти співробітникам уникати помилок та зменшити витрати на виправлення дефектів. Якщо диджиталізацію або навчання з тренером спрямувати на покращення обслуговування клієнтів, це може призвести до збільшення клієнтської лояльності. Навчання може бути інструментом для залучення висококваліфікованих працівників, але утримати їх не вийде, адже ТОВ «Тахіон» — мале, з невеликим фондом заробітної плати підприємство і не зможе значно підвищувати заробітну плату працівникам та утримувати їх від звільнення.

Існує вірогідність втрати ринкової позиції та конкуренції для ТОВ «Тахіон», якщо організація не здійснюватиме терміново ніяких кроків для покращення та удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації.

3.2 Визначення ймовірних результатів та оцінка витрат на реалізацію запропонованих заходів

Під визначення результатів впровадження диджиталізації важливо враховувати соціальні та екологічні аспекти впровадження диджиталізації. Диджиталізація, або процес перетворення аналогових процесів та інформації в цифровий формат, має значний вплив на соціальні та екологічні аспекти сучасного суспільства і ТОВ «Тахіон» зокрема. Сприяючи швидкому розвитку технологій та цифрових інструментів, диджиталізація має як позитивні, так і від'ємні наслідки для нашого соціального та природного середовища. Однією з ключових позитивних соціальних сторін диджиталізації підприємства «Тахіон» є полегшення доступу до інформації для його співробітників та до послуг його клієнтам. Диджиталізація розширює можливості дистанційної роботи та спілкування, що особливо актуально в умовах глобальних криз, таких як пандемія та війна [34, 35]. Проте існують і потенційні негативні наслідки диджиталізації. Збільшене використання електронних пристроїв та цифрових послуг може призвести до проблем з безпекою даних. Важливо розглядати питання збереження особистої інформації та захисту від кіберзлочинності.

Соціальні аспекти полегшення праці співробітників шляхом диджиталізації або навчання персоналу в бізнес-організації тренером, мають велике значення для створення продуктивної та гармонійної робочої атмосфери. Розглянемо деякі ключові соціальні аспекти, які важливі при впровадженні будь-якої з альтернатив:

Об’єднання працівників у соціальній сітці Telegram при диджиталізації чи навчання з тренером навичкам спілкування підвищують якість комунікації в організації та сприяють покращенню відносин між співробітниками. Підвищення культурного та інтелектуального рівня кожного співробітника після освоєння програм при диджиталізації та освіта з питань культурної різноманітності при навчанні з тренером може допомогти створити більш відкрите та толерантне робоче середовище, в якому кожен співробітник відчуватиме себе поважним.

Віддалена праця з дому половини колективу після диджиталізації чи освіта у сфері управління конфліктами завдяки навчанню з тренером допомагатимуть зменшити напругу в колективі та забезпечать більш ефективне вирішення негативних ситуацій. В такій малій та малоприбутковій організації, як «Тахіон», не достатньо можливостей для професійного зростання, і зовсім немає перспективи значного зростання заробітної плати, тому навчання персоналу з тренером збільшить на підприємстві плинність кадрів.

Внутрішній консенсус — це дуже важливий критерій для впровадження змін. Особливо важлива стовідсоткова згода та підтримка нововведень керівництвом бізнес-організації. Всі зацікавлені сторони в організації підтримують проведення диджиталізації за 21700 грн з терміном впровадження 1 місяць, а не навчання персоналу за 30000 грн з терміном впровадження 1 місяць. Сучасні програми для цифрової трансформації (інструменти керування проєктами та завданнями: Trello, KeyCRM, реклама на Prom.ua, Telegram, стикерування, QR-кодування товарів та документів та сайт з Weblium) дозволять працювати співробітникам ТОВ «Тахіон», отримуючи безкоштовно обслуговування або консультації через центри підтримки цих програм.

Порівняння соціальних аспектів диджиталізації та навчання персоналу показують, що ТОВ «Тахіон» набагато вигідніше для досягнення своїх цілей та завдань проводити диджиталізацію, а не навчання персоналу в умовах війни та після перемоги [36].

Варто здійснити оцінку можливих наслідків (результатів) реалізації альтернатив. Для оцінки можливих наслідків (результатів) реалізації альтернатив

використали у ТОВ «Тахіон» такі методи: хронометраж, опитування, інтерв'ю, анкетування, експертні оцінки, психологічні спостереження, тестування. Приклад анкети, використаної під час опитування співробітників, можна знайти у додатку В.

Оцінка можливих наслідків або результатів реалізації альтернетив (проведення диджиталізації чи навчання персоналу з тренером) є важливою частиною процесу удосконалення управління операційною дільністю БО для передбачення ефективності і впливу на бізнес. Нижче наведено перспективи наслідків (результатів) реалізації альтернатив диджиталізації та навчання персоналу з тренером.

Покращення якості обслуговування для клієнтів, зниження часу очікування відповіді та збільшення задоволеності клієнтів очікується від обох альтернатив.

Підвищення продуктивності. Впровадження цифрових технологій позитивно вплине на продуктивність та ефективність операцій та процесів, збільшиться швидкість обробки завдань, зменшиться час доставки товару покупцю, зменшиться кількість людських помилок та оптимізуються робочі процеси.

Зростання прибутковості. Диджиталізація позитивно вплине на фінансові результати ТОВ «Тахіон». Вона спричинить збільшення прибутку через оптимізацію витрат та збільшення обсягів продажів після реклами на Prom.ua, в Telegram та на сайті, створеному з допомогою конструктора сайтів Weblium.

Зниження витрат. Впровадження цифрових технологій може призвести до зменшення витрат часу на операції, на транспорт, на складське господарство, на працю в Інтернет-банкінгу, що видно з таблиці 3.3 хронометражу. Аналіз змін курсу валют, правильний вибір банку дозволить бізнес-організації збільшити прибуток та зменшити ризики [37, 38].

Зменшення ризиків. Диджиталізація може допомогти зменшити ризики, пов'язані з людськими помилками, крадіжками даних та іншими загрозами для бізнесу.

Розвиток нових можливостей. Диджиталізація може відкривати нові можливості для бізнесу, такі як введення нових продуктів або послуг, розширення ринків, створення нових джерел прибутку.

Вплив на персонал. Обидві альтернативи диджиталізація та навчання персоналу можуть вплинути на персонал бізнес-організації. Будуть змінені ролі та покращенні навички працівників, але при проведенні диджиталізації безкоштовно консультуватимуть персонал представники технічної підтримки бізнес-організації, у яких ТОВ «Тахіон» придбає програми, а при навчанні співробітників 30 000 щомісяця треба буде платити тренеру з коштів ТОВ «Тахіон».

Вплив на стейкхолдерів. Диджиталізація матиме позитивні наслідки для різних стейкхолдерів. Засновники ТОВ «Тахіон» отримають більше прибутку, клієнти та партнери — більш якісне обслуговування.

Вартість. Витрати на реалізацію кожної альтернативи: диджиталізація — 21700 грн, навчання з тренером — 30000 грн.

Технічні можливості для впровадження обох альтернатив у ТОВ «Тахіон» є. Це — комп'ютери, об'єднані у мережу, та швидкісний Інтернет.

Якщо розглянути потенційні ризики, можна вказати, що ризики диджиталізації пов'язані з кібербезпекою. Ризики навчання працівників — це збільшення плинності кадрів, а значить, використання працівниками отриманих знань та навичок не на користь ТОВ «Тахіон».

Час впровадження обох альтернатив — це 1 календарний місяць.

Диджиталізація є більш зручною для майбутнього розвитку, ніж інша альтернатива, адже можливі наслідки (результати) реалізації альтернатив диджиталізації та навчання персоналу показують, що саме диджиталізація — найбільш перспективна альтернатива удосконалення управління операційною діяльністю БО, яка приведе бізнес-організацію до позитивних змін.

Обговорення в колективі та з керівництвом ТОВ «Тахіон», опитування методом тестування допомогли визначити, що одна з альтернатив найбільше відповідає потребам і меті бізнес-організації «Тахіон». І це — диджиталізація.

У підсумку прогнозується такий продукт КМР (результат диджиталізації) для ТОВ «Тахіон»:

- Введення стикерування бар-кодами та QR-кодування, яке покращить швидкість відправки та надання послуг. Пропонується придбання одного приладу для друкування бар-кодів. QR-коди друкуватимуться на звичайному принтері, а зчитуватимуться за допомогою особистих смартфонів, які вже наявні у кожного з працівників).
- Для збільшення продажу товарів медичного призначення розміщення товарів бізнес-організації для неперервної реклами на українському маркетплейсі проєкта IT-організації EVO Prom.ua.
- Ліцензійна версія програми Excel підніме на вищий рівень управління операційною діяльністю бізнес-організації, складання звітів та планів.
- Проста готова система KeyCRM дозволить удосконалити управління операційною діяльністю бізнес-організації, зберігати інформацію. CRM-система (Customer Relationship Management) допомагатиме в управлінні взаємодією з клієнтами. Вона включає в себе інструменти для збору та аналізу даних про клієнтів, автоматизації продажів та покращення обслуговування клієнтів.
- Месенджер Telegram можна буде використовувати для ведення корпоративних листувань та спілкування, що є безкоштовними.
- Придбання програми Trello для створення канбан-дошок для контролю завдань для покращення управління операційною діяльністю БО.
- Річна підписка на Weblium для створення сайту ТОВ «Тахіон», що дозволить рекламувати товари, які продає бізнес-організація, та відповідати клієнтам у реальному часі.

Функції обраних додатків, програм та інструментів керування проєктами та завданнями: Trello — канбан-дошка для контролю завдань; KeyCRM — збереження інформації про покупців та постачальників; Telegram — це комунікація в команді та з покупцями; стикерування та QR-кодування товарів та

документів — оптимізація товарообороту, складських робіт та доставки; сайт з Weblium — це об'єднання сервісів у єдину систему; Excel — зручний сервіс з побудови таблиць та звітів; друкування прайсу на сайті prom.ua — реклама товарів ТОВ «Тахіон».

Були спрогнозовані витрати по кожному з впроваджень, їх порівняли з потенційним ефектом та обрали найбільш оптимальні варіанти до впровадження на підприємстві з такими затратами:

- На введення стікерування та QR-кодування потрібно витратити 3000 грн (придбати 1 прилад).
- Реклама на Prom.ua коштуватиме 3000 грн на рік.
- На установку програми Excel разом з Microsoft 365 потрібно витратити 5500 грн.
- Проста готова KeyCRM система буде коштувати 4000 грн.
- Придбання програми Trello коштує 250 грн щомісячної абонплати або 3000 грн на рік.
- Річна підписка на Weblium для створення сайту ТОВ «Тахіон» коштуватиме 3200 грн.

Усього витрати на реалізацію запропонованих заходів на 2023 рік склали 21700 грн.

На альтернативну пропозицію — навчання з тренером від курсів підвищення кваліфікації співробітників «Тахіон» потрібно витратити 30000 грн.

Потенційний позитивний вплив наведеної пропозиції для удосконалення управління операційною діяльністю БО «Тахіон», очікувані плюси від впровадження диджиталізації:

- покращення логістичних процесів;
- пришвидшення доставки товарів споживачу;
- зменшення складських запасів;
- покращення комунікації між співробітниками під час віддаленої роботи;

- створення умов для появи процесів, що спрямовані на покращення взаємин та співпраці між співробітниками в організації, на створення спільного почуття приналежності до команди в бізнес-організації;
- зниження витрат та забезпечення якості послуг;
- поліпшення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Тахіон»;
- поліпшення електронного документообігу;
- поліпшення банківського обслуговування та електронного документообігу;
- покращення матеріального оснащення підприємства;
- спрощення ведення облікового процесу;
- спілкування, листування, дзвінки в Інтернеті в сервісах «Телеграм», «Вайбер», що є безкоштовними;
- користування послугами для споживачів буде простішим, а значить, підвищиться лояльність клієнтів;
- забезпечення якісним відеозв’язком;
- застосування нетворкінгу;
- зменшення витрат;
- оптимізація трудових ресурсів;
- удосконалення системи продажу;
- зменшення фінансових ризиків, так як контрагенти перевіряються;
- зростання продуктивності праці;
- збільшення доходів;
- управління прибутком;
- підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації.

Під час впровадження диджиталізації існують різноманітні ризики, які можуть вплинути на організацію. У таблиці 3.1 описано по категоріям основні ризики, які можуть виникнути під час впровадження диджиталізації.

Таблиця 3.1 — Ризики під час впровадження диджиталізації

Категорія ризику	**Опис ризику**
Фінансові ризики	Диджиталізація вимагатиме постійних невеликих регулярних витрат , які є незначними для ТОВ «Тахіон» у сьогоденні.
Кібербезпека	Зі збільшенням використання цифрових технологій зростає ризик кібератак і порушення безпеки даних. Необхідно вдосконалити заходи забезпечення безпеки, щоб захистити конфіденційну інформацію та дані клієнтів
Втрата персоналу	Впровадження нових технологій може призвести до того, що деякі працівники можуть вирішити змінити місце роботи в пошуках кращих умов або вищої заробітної плати.
Переосвіта	Організація повинна забезпечити переосвіту свого персоналу для ефективного використання нових технологій, що вимагатиме часу та ресурсів.
Технічні ризики	Проблеми зі сумісністю застарілого програмного забезпечення ТОВ «Тахіон» (програма 1-С 7.7, Windows 7), несправності обладнання та інші технічні проблеми можуть призвести до збоїв в роботі системи.
Зміни в ринковій динаміці	Інші бізнес-організації можуть також впроваджувати диджиталізацію, що може призвести до меншого підвищення конкурентоспроможності, аніж очікувалося [3030].
Регуляторні ризики	Зміни в законодавстві та регулюванні можуть вплинути на спосіб, яким організація взаємодіє з даними та клієнтами (наприклад, певне програмне забезпечення може бути заборонено на території України, а саме Telegram, але його легко замінити іншим безкоштовним інструментом).

Джерело: складено автором на основі [32].

Очікувані ймовірні результати — це економія робочого часу, збільшення продаж та прибутку, підвищення задоволеності клієнтів.

Доцільність впровадження диджиталізації автор КМР досліджував методом хронометражу. Для порівняння поточних звичних підходів до управління операційною діяльністю на підприємстві та підходів, що будуть використані після здійснення диджиталізації, був використаний хронометражний метод. А саме, було порівняно час на виконання конкретних операцій та процесів у межах поточних процесів та під час використання інструментів, що можуть бути впроваджені у межах диджиталізації. Замість повноцінного впровадження цих інструментів були використані їхні пробні версії, а саме пробна підписка сервісів KeyCRM, Weblium, Trello, використання безкоштовного сервісу Telegram та стикерування за допомогою

звичайного принтеру з використанням скотчу чи клею для закріплення стикерів (у тому числі для відправок посилок сервісом Нова Пошта). У таблиці 3.2 розглянуто порівняння кількості часу, що витрачається за стандартних умов на робочі процеси ТОВ «Тахіон» та за умов використання диджитал-інструментів. Розрахунок часу вівся за допомогою методу хронометражу, а саме вимірювання середнього часу на виконання тієї чи іншої складової робочого процесу [34].

Таблиця 3.2 — Дії у межах робочих процесів та витрати часу з та без використання диджитал-інструментів (хронометраж)

Складові робочого процесу	**За стандартних умов**		**За використання диджитал-інструментів**		**Використані диджитал-інструменти**
	Дії	**Час**	**Дії**	**Час**	
Здійснення відправки замовлень Новою Поштою (НП)	Зафіксувати на аркуші паперу інформацію про усі замовлення, внести її у 1С, роздрукувати чеки, віднести посилки на НП, відстояти чергу та оформити відправки за допомогою співробітника НП.	4 год 45 хв	Автоматичне надходження замовлень з Weblium до KeyCRM, фіксація відправлень у кабінеті НП, друк на поклейка усіх стикерів, віднести посилки на НП.	3 год 20 хв	KeyCRM, Weblium, стикерування баркодом.
Спілкування між менеджером та водієм щодо узгодження маршруту та усі подальші корегування	Виписування маршруту на аркуші паперу, подальше корегування у телефонному режимі (під час зупинок водія), звітування водієм про виконану роботу.	37 хв	Фіксація маршруту у задачі в Trello, отримання корегувань у Telegram у зручний час, звітування голосовим повідомленням.	19 хв	Trello, Telegram
Створення видаткових накладних за 1 день у програмі для бух. обліку	Отримання бухгалтером інформації про замовлення, ручне внесення усіх полів у 1С.	2 год 15 хв	Копіювання інформації з CRM-системи та вставлення у 1С.	1 год 35 хв	KeyCRM
Створення картки клієнта та його замовлення, створення прибуткових накладних за 1 день	Створення картки клієнта та його замовлення у програмі для бухгалтерського обліку 1С	2 год 20 хв	Створення картки клієнта та його замовлення для переносу в KeyCRM та звідти копіювання в 1С, копіювання з прайсу на Prom.ua готових позицій.	1 год 45 хв	Excel

Джерело: розроблено автором за допомогою емпіричного спостереження.

Як видно з таблиці хронометражу дій до та після диджиталізації є різниця у часі виконання всіх операцій: вони виконуються швидше після

проведення диджиталізації, що робить її впровадження вигідним для ТОВ «Тахіон».

Проект диджиталізації потрібний ТОВ «Тахіон» для удосконалення управління операційною діяльністю БО, покращення продуктивності, збільшення обсягу продажів, покращення обслуговування клієнтів.

Витрати, пов'язані з проектом диджиталізації, включаючи витрати на розробку, впровадження, ознайомлення з програмами персоналу та операційні витрати складають 21700 грн.

Рішення щодо впровадження проєкту диджиталізації засноване на балансі між користями та ризиками. Можна зазначити, що позитивний ефект від диджиталізації більш вірогідний, ніж можливі негативні впливи ризиків. Диджиталізація дозволить ТОВ «Тахіон» протистояти негативній тенденції зниження ефективності та прибутковості підприємства, дозволить удосконалити управління операційною діяльністю БО.

3.3 Організаційно-управлінське забезпечення реалізації запропонованих для ТОВ «Тахіон» пропозицій щодо вдосконалення управління його операційною діяльністю

Управління операційною діяльністю — це постійний процес вдосконалення і адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Для удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації було рекомендувано проведення диджиталізації в ТОВ «Тахіон». У таблиці 3.3 відображені характеристики проєкту обґрунтування удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації (який буде проведено шляхом диджиталізації), що допоможе кращою мірою

ознайомитися з проєктом усіма співробітниками та більш систематизовано забезпечити його виконання.

Таблиця 3.3 — Проєкт обґрунтування удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації

Назва проєкту	«Обґрунтування удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації»
Мета проєкту	Адаптація теоретичних моделей і сучасного передового досвіду управління організацією до умов діяльності ТОВ «Тахіон»; розвиток навичок та вмінь інформаційно-аналітичної, проєктно-дослідницької, діагностичної, інноваційної та консультаційної діяльності для вирішення прикладних проблем управління організацією, вирішенні проблеми падіння з лютого 2022 року показників ТОВ «Тахіон»: рентабельності операційної діяльності, чистого доходу від реалізації продукції та чистого фінансового результату.
Споживач	Бізнес-організація ТОВ «Тахіон»
Потреби споживача / замовника	підвищити прибутковість і конкурентоспроможність ТОВ «Тахіон» та ефективність його операційної діяльності
Вимоги споживача / замовника	знайти причини зниження прибутковості ТОВ «Тахіон» та шляхи подолання її регресу
Результат проєкту (продукт), межіпроєкту	Результат проєкту — пропозиція та план проведення диджиталізації ТОВ «Тахіон»: реклама на Prom.ua, створення сторінок в месенджері Telegram, введення стикерування бар-кодами та QR-кодування; придбання програм: Excel, KeyCRM, Trello та річної підписки на Weblium для створення сайту ТОВ «Тахіон», Межі проєкту: бюджет 21700 грн, терміни виконання — 1 календарний місяць; (зацікавлені сторони) всі працівники консультують віддалено з питань програм бізнес-організації; ризики — це необхідність забезпечувати високий рівень кібербезпеки для захисту даних та інформації про клієнтів і ризик збільшення плинності кадрів.
Ресурси	інфраструктура, обладнання, вже існуючі комп'ютери, принтери, програмне забезпечення, сервери, мережа, доступ до Інтернету, дані (про користувачів, постачальників та товари), особисті смартфони, які вже наявні у кожного з працівників, стейкхолдери, навички персоналу, експерти та фахівці, законодавча підтримка, фінансування, партнерство.

Продовження таблиці 3.3

Фази реалізації і контрольні точки	Фази реалізації: Передпроєктна фаза: стратегічне планування, визначення цілей та очікуваних результатів впровадження диджиталізації; аналіз потреб організації; вибір технологій, планування та дизайн, вибір постачальників. Впровадження: розробка, створення, налаштування та тестування диджиталізованих систем; підготовка співробітників до роботи з новими технологіями; поступове впровадження диджиталізованих процесів та систем у виробничу діяльність; моніторинг та оптимізація; постійний розвиток та адаптація до нових технологій та потреб ринку; інтеграція з іншими проектами. Контрольні точки проєкту: показники росту прибутковості, показники продуктивності, задоволення клієнтів, кількість і якість здійснених інновацій, захищеність та безпека даних, показники використання ресурсів, збільшення доступу до даних і аналітики, показники термінів впровадження проєктів, зміни в управлінні операційними процесами.
Ризики	Додаткових фінансових витрат, кібератак, плинності кадрів, зміни операційних процесів організації, застаріле програмне забезпечення ТОВ «Тахіон» (програма 1-С 7.7, Windows 7), зміни в законодавстві.
Ключові стейкхолдери і проєктна команда	Ключові стейкхолдери: власники та засновник підприємства (директор та його заступник), клієнти, співробітники, фінансові партнери, постачальники, уряд та регуляторні органи. Проєктна команда: Керівник проєкту, фінансовий аналітик та HR-менеджер (заступник директора ТОВ «Тахіон»), спеціаліст з кібербезпеки (торговий агент ТОВ «Тахіон»), консультанти з диджиталізації (залучення безоплатних зовнішніх фахівців — зовнішніх підрядчиків)
Строки і бюджет проєкту	За домовленістю з керівниками ТОВ «Тахіон» строк проєкту — один календарний місяць, бюджет проєкту — це 21 700 грн.
Зовнішні підрядчики	Консультанти з диджиталізації (співробітники колл-центрів інших організацій, зовнішні IT-спеціалісти), що консультують віддалено з питань програм Trello, KeyCRM, Excel, Telegram, Prom.ua та Weblium, безкоштовно, кожний по своєму сервісу, яким користується споживач.
Обмеження по строках і бюджету	Обмеження по строках — це 30 днів, по бюджету — це 21700 грн.

Джерело: складено автором.

Організаційно-управлінське забезпечення реалізації пропозицій щодо вдосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації включатиме в себе ряд кроків і процесів, що допоможе ефективно впровадити запропоновані зміни, а саме:

- Аналіз поточного стану. Першим кроком має бути докладний аналіз поточного стану операційної діяльності ТОВ «Тахіон», потрібно здійснити оцінку

процесів, фінансових показників, технологічної інфраструктури, продуктивності, витрат, якості, ефективності та персоналу.

- Визначення цілей і завдань.
- Розробка стратегії, яка описує способи досягнення цих цілей, а саме:
  - план дій та операцій на короткий, середній та довгий термін;
  - розподіл завдань та знаходження ресурсів, потрібних для виконання стратегії;
  - оптимізація ланцюга постачання;
  - управління запасами;
  - розгляд можливостей для автоматизації і використання новітніх технологій;
  - використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки впливу на операційну діяльність і досягнення поставлених цілей;
  - проведення навчання та тренінги співробітників для виконання вдосконалених процесів, підтримання розвитку команди;
  - впровадження сучасних технологій, такі як програмне забезпечення для управління операціями, аналітика даних, автоматизація процесів для оптимізації операцій;
- Моніторинг і оцінка впровадження змін, оцінка їх ефективності, аналіз результатів впроваджених змін та внесення коректив;
- Визначення можливих ризиків, оцінка їх впливу, створення плану для їх мінімізації; впровадження плану надзвичайних ситуацій для реагування на непередбачувані події;
- Залучення ключових зацікавлених сторін: верхній рівень керівництва, відділи з операцій, фінансів, маркетингу та інші відділів;
- Впровадження змін. Після схвалення стратегії впроваджувати зміни: перегляд процесів, навчання персоналу, розробка нових технологічних рішень;
- Самооцінка та вдосконалення. Після впровадження диджиталізації потрібно визначити кроки для вдосконалення операцій;

- Комунікація і звітність. Потрібно підтримувати відкритий і ефективний процес комунікації з усіма зацікавленими сторонами та регулярно надавати звіти про прогрес.

Крім того, важливим для організаційно-управлінського забезпечення впровадження диджиталізації на ТОВ «Тахіон» є розуміння чітких кроків та дій, які мають бути здійснені у межах диджиталізації. У таблиці 3.4 відображено організаційний план впровадження диджиталізації на ТОВ «Тахіон».

Таблиця 3.4 — Організаційний план впровадження диджиталізації ТОВ «Тахіон»

№	**Кроки, дії**	**Функція програми, сервісу**	**Витрати (грн)**	**Відповідальні особи ТОВ «Тахіон»**	**Термін виконання кроку, починаючи з першого дня реалізації проєкту**
1	Придбання та установка сервісу Trello, навчання роботі в програмі персоналу	канбан-дошка для завдань	3000	Засновник — заступник директора	14 днів
2	Придбання та установка програми KeyCRM, навчання роботі в програмі працівників	збереження інформації	4000	Засновник — заступник директора	10 днів
3	Створення акаунтів для співробітників у сервісі Telegram та настройка їх для бізнесу, ознайомлення роботі в програмі співробітників	Письмова та усна комунікація в команді	0	Торговий представник	7 днів
4	Придбання та установка сервісу Excel, навчання роботі в програмі персоналу	зручний сервіс з побудови таблиць та звітів	5500	Засновник — заступник директора	3 дні
5	Придбання приладу для стикерування та QR-кодування товарів та документів, навчання роботі в програмі комірника	оптимізація товарообороту та доставки	3000	Комірник	10 днів
6	Створення сайту з Weblium, навчання праці з сайтом персоналу	об’єднання сервісів у єдину систему	3200	практикант	1 день
7	Друкування прайсу та ознайомлення колективу з роботою по рекламі товарів ТОВ «Тахіон» на сайті prom.ua	реклама товарів ТОВ «Тахіон»	3000	менеджер	25 днів

Джерело: складено автором.

Межі впровадження диджиталізації у ТОВ «Тахіон»:

- Визначення, які конкретні завдання та функції входять до обсягу диджиталізації для ТОВ «Тахіон»:
- функції додатків, програм та інструментів керування проєктами та завданнями: Trello — канбан-дошка для завдань; KeyCRM — збереження інформації; Telegram — це комунікація в команді; стикерування та QR-кодування товарів та документів — це оптимізація товарообороту та доставки; сайт з Weblium — це об'єднання сервісів у єдину систему; Excel — це зручний сервіс з побудови таблиць та звітів для друкування прайсу на сайті prom.ua, що є рекламою товарів ТОВ «Тахіон».
- кількість користувачів, що планує збільшити ТОВ «Тахіон» після цифрової трансформації від 150 до 500 клієнтів;
- збільшення обсягу та швидкості обробки даних удвічі;
- існування великих можливостей інтеграцій з іншими системами.
- Ресурси диджиталізації є однаковими для всіх кроків плану, а саме це: інфраструктура, обладнання, програмне забезпечення, сервери, мережа, доступ до Інтернету, дані (про користувачів, постачальників та товари), партнерство, навички персоналу, експерти та фахівці, законодавча підтримка, фінансування.
- Бюджет проєкту — 21700 грн.
- Джерело фінансування — власні кошти бізнес-організації.
- Терміни виконання. Часові рамки фаз впровадження диджиталізації для ТОВ «Тахіон»: аналіз і стратегія — 3 дні, планування — 2 дні, розробка — 5 днів, впровадження — 1 місяць, експлуатація та підтримка — неперервний постійний процес після впровадження, оцінка і аналіз результатів — моніторинг 1 день на тиждень після впровадження.
- Якість та стандарти. Визначення стандартів якості та критеріїв успіху для проєкту диджиталізації допомагає забезпечити відповідність вихідного продукту вимогам та очікуванням. Стандарти якості проєкту — це функціональність, надійність, швидкість і продуктивність придбаних

програм, сумісність, кібербезпека. Критерії успіху — це збільшення продуктивності та прибутковості, поліпшення обслуговування клієнтів, розширення ринків, адаптація до змін, зменшення операційних витрат, включаючи витрати на робочу силу, обладнання та інфраструктуру.

- Можливі ризики, що можуть впливати на проєкт — це неочікувані витрати на підтримку цифрових ініціатив, необхідність забезпечувати високий рівень кібербезпеки для захисту даних та інформації про клієнтів.
- Зовнішні фактори (повномасштабне вторгнення в Україну, зміни в законодавстві, конкуренція на ринку, технологічні зміни) можуть негативно вплинути на проведення цифровізації ТОВ «Тахіон».
- Створення специфікацій, контрактів, договорів та документації дасть усім стейкхолдерам чітке уявлення про те, що включено до меж запланованої диджиталізації ТОВ «Тахіон».

Зазначення цих меж допомагає зменшити ризики та забезпечити успішне виконання завдань.

У широму сенсі **стейкхолдерами** при впровадженні консультаційного проєкту виступають:

- Власники та засновник підприємства (директор та його заступник). Вони бажають бачити позитивні фінансові результати та зростання бізнесу завдяки впровадженні консультаційного проєкту, проведенню диджиталізації.
- Клієнти. З цифровою трансформацією пов'язані очікування щодо поліпшення обслуговування клієнтів та якості послуг.
- Співробітники. Вони мають важливу роль у впровадженні нових технологій та процесів і мають відчувати користь від цього у вигляді поліпшеного робочого середовища і розширених можливостей.
- Фінансові партнери. Інвестор та банки, які мають інтерес у фінансовому здоров'ї підприємства та можуть надавати фінансову підтримку.
- Постачальники. Їхні системи і процеси також можуть брати участь в диджиталізації, тому важливо мати їхню підтримку та співпрацю.

- Уряд та регуляторні органи. Існують законодавчі та регуляторні аспекти, які можуть вплинути на процес диджиталізації, і важливо співпрацювати з відповідними урядовими органами.

Проте ключовими стейкхоледерами є ті співробітники ТОВ «Тахіон», які прийматимуть безпосередню участь у впровадженні нововведень. У таблиці 3.5 зображено матрицю відповідальності ключових стейкхолдерів впровадження диджиталізації — яку відповідальність має той чи інший співробітник. У лівій колонці матриці вказані різні етапи, у стовпчиках першого ряду перелічені ключові стейкхолдери. У відповідних клітинках таблиці (на перетині певних етапів та стейкхолдерів) використані наступні скорочення:

- Вп — відповідальність первинна
- Вв — відповідальність вторинна
- З — затверджує
- У — узгоджує
- К — консультує
- І — інформується

Використання цієї таблиці допоможе організації впровадити диджиталізацію, адже дозволить чітко розуміти, яка особа яким чином несе відповідальність за ту чи іншу частину роботи.

Таблиця 3.5 — Матриця відповідальності ключових стейкхолдерів

Основні етапи проєкту	Замовник — засновник, директор ТОВ «Тахіон»	Куратор — засновник, заступник директора ТОВ «Тахіон»	Менеджер — менеджер ТОВ «Тахіон»	Функціональний керівник — завідуючий складом	Функціональний керівник — головний бухгалтер
Стратегічне планування. Визначення цілей та стратегічних планів для впровадження	У	Вп	Вв	І	І
Аналіз потреб. Вивчення потреб організації та ідентифікація слабких сторін, які можна вирішити за допомогою диджиталізації	У	Вп	К	К	К

Продовження таблиці 3.5

Вибір технологій. Визначення технологій та інструментів, які будуть використовуватися під час впровадження.	З	Вп	К	К	К
Вибір команди. Формування команди проекту, яка відповідатиме за впровадження.	У	Вп	Вв	І	І
Визначення необхідних технологій та інструментів для впровадження.	У	Вп	К	К	К
Створення докладного плану впровадження, включаючи ресурси, бюджет, терміни та завдання.	З	Вп	І	І	І
Визначення можливих ризиків і розробка плану їх управління.	У	Вп	Вв	К	К
Вибір постачальників послуг та рішень для впровадження.	У	Вп	Вв	І	І
Створення архітектури диджиталізованих процесів та систем.	У	Вп	Вв	І	І
Розробка та налаштування програмного забезпечення, додатків та інфраструктури	У	Вп	Вв	К	К
Інтеграція нових диджиталізованих рішень з існуючими системами та процесами.	У	Вп	Вв	К	К
Тестування для перевірки працездатності та безпеки диджиталізованих систем.	У	Вп	Вв	К	К

Продовження таблиці 3.5

Запуск. Поступове впровадження диджиталізованих процесів та систем	З	Вп	Вв	І	І
Оптимізація. Внесення змін і покращень на основі отриманих даних та відгуків користувачів.	У	Вп	К	К	К
Постійний моніторинг та відстеження результатів для виявлення проблем і вдосконалення процесів.	У	Вв	Вп	К	К
Оцінка результатів. Оцінка досягнутих цілей та визначення рівня успіху впровадження.	У	Вп	Вв	К	К
Завершення проекту, документування досягнень і надання звіту стейкхолдерам.	У	Вп	Вв	К	К

Джерело: складено автором.

Команда під час впровадженні диджиталізації ТОВ «Тахіон»:

- Керівник впровадження (заступник директора ТОВ «Тахіон») відповідає за планування, виконання, втілення в життя консультаційного проєкту.
- Спеціаліст з кібербезпеки (торговий агент ТОВ «Тахіон») забезпечує захист від кіберзагроз та злому даних.
- Фахівець з маркетингу (менеджер ТОВ «Тахіон») розробляє стратегії цифрового маркетингу та взаємодіє з клієнтами в онлайн-середовищі.
- Фінансовий аналітик (заступник директора ТОВ «Тахіон») допомагає в оцінці фінансової доцільності та контролі за бюджетом проєкту.
- HR-менеджер (заступник директора ТОВ «Тахіон») важливий для навчання співробітників і забезпечення переходу до нових процесів.

За домовленістю з керівниками ТОВ «Тахіон» **строк впровадження** диджиталізації — один календарний місяць, бюджет — 21 700 грн.

ВИСНОВКИ

ТОВ "ТАХІОН" працює на ринку товарів медичного призначення більше 27 років; його організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності — недержавна власність; основний вид діяльності — неспеціалізована оптова торгівля, неосновний — оптова торгівля фармацевтичними товарами; вищий орган управління — загальні збори засновників; юридична адреса та місцезнаходження — Україна, місто Київ, проспект Генерала Ватутіна (проспект Романа Шухевича), б. 30-А, к. 82 [19]; спосіб утворення — корпоративний. ТОВ "ТАХІОН" не згадувався і не згадується в судових документах; тип організаційної структури управління бізнес-організації «Тахіон» — лінійна; форми розподілу робіт з управління бізнес-організації — за функціональними підсистемами; зв'язки між ланками управління бізнес-організації — вертикальні та носять лінійний характер; канали збуту продукції — непрямі: однорівневі для лікарень, медичних центрів та коледжей та дворівневі для споживача аптека.

У кваліфікаційній магістерській роботі за темою «Удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації» є такі методи дослідження ТОВ «Тахіон» для визначення проблем досліджуваної бізнес-організації:

- метод амортизації для розрахунку Коєфіцієнта зносу, також відомого як Коефіцієнт амортизації;
- метод аналізу основних засобів БО для розрахунку Коефіцієнта придатності активної частини основних засобів бізнес-організації;
- метод мозкового штурму для пошуку шляхів удосконалення управління операційною діяльністю БО;
- метод побудови базової багатофакторної діагностичної моделі проблемного поля діяльності ТОВ «Тахіон»;
- PEST-аналізу — в оцінці зовнішнього середовища ТОВ «Тахіон»;

- метод внутрішнього історичного бенчмаркінгу для оцінки внутрішнього середовища ТОВ «Тахіон» та ефективності системи операційного менеджменту зазначеної бізнес-організації;
- інтерв'ю з працівниками, спостереження з учасниками, опитування, анкетування, експертної оцінки, метод психологічних тестувань;
- метод хронометражу для кількісної оцінки доречності впровадження диджиталізації у ТОВ «Тахіон».

Інформаційну базу дослідження складають дані, надані керівництвом ТОВ «Тахіон» у письмовому вигляді з відповідної звітності підприємства за 2020-2022 рр., навчальні матеріали по темі, а також чинна нормативно-правова база України.

У цій КМР є аналіз фінансово-господарського стану бізнес-організації «Тахіон» за останні 3 роки, дослідження динаміки основних показників результатів його діяльності та його організаційної структури.

ТОВ «Тахіон» має наступні кризоутворюючі чинники:

- Недосконалі стратегічне управління та управління операційною діяльністю ТОВ «Тахіон»;
- Регресивна динаміка з початку 2022 року у розвитку ТОВ «Тахіон», поступове зниження у 2022 році показників продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності;
- Неефективні процеси та витрати;
- Застарілі онлайн-сервіси (Windows 7 та 1С версії 7.7);
- Залучення некваліфікованого персоналу із низькою мотивацією;
- Невеликі оборотні кошти;
- Пасивність керівництва;
- Недосконале управління операційною діяльністю, наявність неефективних операційних процесів та відсутність ефективної системи контролю.

Прикладна, практично значуща пропозиція для удосконалення управлінської діяльності ТОВ «Тахіон» — це проведення диджиталізації бізнес-

організації з використанням недорогих або безкоштовних програм та сервісів для попередження потенційних кризових явищ та для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Тахіон». Зокрема, з метою стабілізації діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку, запропоновано удосконалити управління операційною діяльністю бізнес-організації «Тахіон» і розроблено такі два альтернативні проєкти, як: проведення в організації диджиталізації або проведення навчання персоналу з тренером. З метою обґрунтування вибору розроблених пропозицій проведена оцінка ефективності та чинників ризику реалізації альтернативних заходів для ТОВ «Тахіон». Аналіз сценаріїв розвитку проєктів дозволив дійти висновку про доцільність вибору першого альтернативного варіанту — проведення в бізнес-організації «Тахіон» комплексної диджиталізації, впровадження сучасного програмного забезпечення (Excel, KeyCRM) та використання ефективних диджитал-методів для управління операційною діяльністю: Trello, Telegram, стикерування та QR-кодування товарів та документів, сайт на Weblium, як агрегатор інших сервісів.

Програми, рекомендовані до впровадження на підприємстві «Тахіон» вимагають таких затрат: стікерування та QR-кодування — 3000 грн; реклама на Prom.ua — це 3000 грн на рік; Excel разом з Microsoft 365 — це 5500 грн; KeyCRM — це 4000 грн; придбання програми Trello — 250 грн щомісячної абонплати або 3000 грн на рік; річна підписка на Weblium для створення сайту ТОВ «Тахіон» коштуватиме 3200 грн.

Усього витрати на реалізацію запропонованих заходів на 2023 рік складають 21700 грн. Джерело фінансування — власні кошти ТОВ «Тахіон».

На альтернативну пропозицію — навчання з тренером від курсів підвищення кваліфікації співробітників «Тахіон» потрібно було б витратити 30000 грн.

Використання цих сучасних, недорогих інструментів диджиталізації допоможе підприємству залишатися конкурентоспроможним та успішним на ринку в епоху цифрових технологій [39].

Після проведення диджиталізації ТОВ «Тахіон» зможе оптимізувати та змінити операційні процеси так, щоб вони відповідали обраній стратегії і допомагали досягати поставлених цілей: а саме спрощення процесів, скорочення зайвих витрат. Будуть автоматизовані рутинні операції та оптимізовані робочі процеси, що сприятиме скороченню часу та витрат на виконання завдань і підвищенню продуктивності.

Диджиталізація надасть ТОВ «Тахіон» можливість швидко адаптуватися до змін на ринку і змінюватися відповідно до ситуації. За допомогою цифрових технологій бізнес-організація зможе розширити кількість каналів комунікації з клієнтами і покращити їхню якість, що сприятиме збільшенню задоволеності клієнтів. Підвищиться якість продуктів та обслуговування, а також зміцніють конкурентні позиції організації завдяки залученню нових клієнтів.

До теоретико-методичних здобутків КМР можна віднести розвинення ідеї впровадження безкоштовних або за доступною ціною, простих у використанні, з функціями самонавчання персоналу програм для диджиталізації з метою удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації ТОВ «Тахіон».

Науковою новизною роботи є ідея використання для невеликих бізнес-організацій простих, недорогих або безкоштовних програм-аналогів відомих інструментів диджиталізації.

Запропоновані у магістерській роботі практичні рекомендації щодо удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації шляхом недорогої диджиталізації можуть бути застосовані у практичній діяльності для вирішення проблем як досліджуваного ТОВ «Тахіон», так і для низки інших бізнес-організацій. Результати магістерської роботи можуть бути корисними для осіб та керівного складу, що приймають управлінські рішення в інших бізнес-організаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Омельяненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2016. 197 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/20891/omelyanenko_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Дата звернення: 06.12.2023).

2. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості) : дис. доктора екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2010. 474 с.

3. Гончарук А. Г. Формування загального механізму управління ефективністю підприємства. *Економіка промисловості.* 2009. № 2. С. 164-175.

4. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія / за заг. ред. О. Б. Бутнік-Сіверського. Київ: Логос, 2013. 204 с.

5. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

6. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. Київ: Ніка-Центр, 2014. 656 с.

7. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Кондор, 2008. 550 с.

8. Коцко Т.А. Операційний менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 120 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/32164/1/Operat._Managm._EMC.pdf (Дата звернення: 06.12.2023).

9. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2017. 124 с. URL:

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2078/1/Operatsiynyy_menedzhment.pdf (Дата звернення: 06.12.2023).

10. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с. URL: https://westudents.com.ua/knigi/323-operatsyniy-menedjment-kapnos-g-.html (Дата звернення: 06.12.2023).

11. Зубко О.В., Добровольська О.В. Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва як чинник їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство.* 2021. № 33. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/925/887 (Дата звернення: 06.12.2023).

12. Карайман О. О. Афонін А. О. Тривимірна діаграма Ганта як графічне вирішення проблеми планування проектів з обмеженими ресурсами. *Наукові записки НаУКМА. Комп'ютерні науки.* 2019. Т. 2. С. 50-55. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/items/9a2874a3-a811-44a7-9af3-2f919a4a60aa (Дата звернення: 06.12.2023).

13. A Fortune 500 company increased productivity of 15,000 users by 30% with Jira and Jira Align. URL: https://valiantys.com/en/customer-story/a-fortune-500-company-increased-productivity-of-15000-users-by-30-with-jira-and-jira-align/ (Accessed: 07.10.2023).

14. Enno de Boer, Andy Luse, Rahul Mangla, Kartik Trehan. Digital collaboration for a connected manufacturing workforce. www.mckinsey.com. 2020. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-collaboration-for-a-connected-manufacturing-workforce (Accessed: 07.10.2023).

15. Піскун А. KeyCRM – українська CRM-система. 2023. URL: https://www.antonpiskun.pro/keycrm-ukrainska-crm-sistema/ (дата звернення: 06.12.2023).

16. BAUM, Ryan. 22 Live Chat Statistics You Need To Know in 2023. URL: https://www.gorgias.com/blog/live-chat-statistics (Accessed: 08.10.2023).

17. Солопенко Р. І. Методика прийняття управлінських рішень в системі операційного менеджменту авіаційного підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2016. № 3 (81). С. 94.

18. Довгань О.В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. *Ефективна економіка.* 2014. № 1. С. 1 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228 (Дата звернення: 06.12.2023).

19. ТОВ «ТАХІОН»: Сайт «Опендатабот». 2023. URL: https://opendatabot.ua/c/21569626 (Дата звернення: 06.12.20[).

20. Інформація про БаДМ. *Forbes Ukraine.* URL: https://forbes.ua/profile/badm-231 (Дата звернення: 06.12.2023).

21. Інформація про Оптіма-Фарм. *Forbes Ukraine.* URL: (Дата звернення: 06.12.2023).

22. Що таке PEST-аналіз? *Бізнес.* 2020. URL: https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz (Дата звернення: 06.12.2023).

23. Бойко М. Скільки мільйонів українців зараз живе за кордоном: конкретні цифри. *ТСН Україна.* 2023. URL: https://tsn.ua/ukrayina/ponad-20-naselennya-nazvali-konkretni-cifri-skilki-ukrayinciv-viyihalo-za-kordon-2376805.html (Дата звернення: 06.12.2023).

24. Стасенко Т.П. Огляд ринку виробів медичного призначення, дезінфектантів та косметичних засобів. *The PharmaMedia.* 2022. URL: https://thepharma.media/uk/news/29488-obzor-rynka-izdelii-medicinskogo-naznaceniya-dezinfektantov-i-kosmeticeskix-sredstv-14062022 (Дата звернення: 06.12.2023).

25. Тарасовський Ю. Українська фарма під час війни. «Дарниця» назвала головні тенденції на ринку. *Forbes.* 2023. URL: https://forbes.ua/news/ukrainska-farma-pid-chas-viyni-darnitsya-nazvala-golovni-tendentsii-na-rinku-26092023-16260 (Дата звернення: 06.12.2023).

26. Фармринок України-2022: Падіння обсягів, зростання собівартості та перспективи виробництва — думки. *Interfax Україна***.** 2023. URL: https://interfax.com.ua/news/pharmacy/888686.html (Дата звернення: 06.12.2023).

27. Кочерга Є. В. «Мозковий штурм» як ефективний метод навчання. *Вісник Науково-методичного центру навчальних закладів сфери цивільного захисту*. 2017. № 27. С. 1-4 URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/7036/1/Kocherha%2035-38.pdf (Дата звернення: 06.12.2023).

28. Харченко Т. О., Ковтун А. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/58.pdf (дата звернення: 07.11.2023).

29. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/18893 (дата звернення: 07.11.2023).

30. Лапін А.В., Грінчук І.О., Оленюк Д.О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/161 (дата звернення: 03.12.2023).

31. Краус Н., Голобородько О., Краус К. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка.* 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf (дата звернення: 03.12.2023).

32. Кознова О. Як законно працювати в умовах карантину: актуальні зміни законодавства. *ЛІГА ЗАКОН.* 2020. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/194180_yak-zakonno-pratsyuvati-v-umovakhkarantinu-aktualn-zmni-zakonodavstva (дата звернення: 06.12.2023).

33. Про внесення змін і доповнень до Кодексу законів про працю України. Закон України: за станом на 5 липня 1995 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 28. Ст. 204.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263/95-%D0%B2%D1%80#Text (Дата звернення: 06.12.2023).

34. Кознова О., Карел О., Павлинська А., Добрєва Ю. Простій на підприємстві: оплата праці, податкові наслідки, договірні зобов'язання з контрагентами. *ЛІГА*

ЗАКОН. 2020. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/194320_prosty-na-pdprimstv-oplata-prats-podatkovnasldki-dogovrn-zobovyazannya-z-kontragentami (Дата звернення: 06.12.2023).

35. Держпраці роз'яснює, як змінилася організація дистанційної роботи і гнучкого графіку. *ЛІГА ЗАКОН.* 2020. URL: https://biz.ligazakon.net/news/194402_derzhprats-rozyasnyu-yak-zmnilasyaorganzatsya-distantsyno-roboti--gnuchkogo-grafku (Дата звернення: 06.12.2023).

36. Як тримати бізнес під контролем в умовах війни: чек-лист керівника. *ЛІГА ЗАКОН.* 2023. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/222446_yak-trimati-bznes-pd-kontrolem-v-umovakh-vyni-chek-list-kervnika (Дата звернення: 30.11.2023).

37. Наглядова статистика Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist (Дата звернення: 06.12.2023).

38. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч. посіб. / за заг. ред. Н.С. Краснокутської та І.А. Кабанець. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

39. Ilienkov Dmytro. Digital transformation of operational activity management of Ukrainian business organizations. *«Management: challenges and prospects»* : Proceedings of 4th International Scientific Student Conference, Kyiv, November 17, 2023 / KNEU named after Vadym Hetman. Kyiv, 2023. P. 74-76.

40. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010: Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10 (Дата звернення: 06.12.2023).

41. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.

42. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. / С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін та ін.; за наук. ред. д.е.н., проф. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2001. 528 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/Pokropivnogo_2001_528.pdf (Дата звернення: 30.11.2023).

43. Економіка підприємства: навч. посіб. / Н. М. Бондар, В. Є. Воротін, О. А. Гаєвський та ін.; за заг. ред. А. В. Калини. Київ : МАУП, 2006. 352 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/ekon_pidpr.pdf (Дата звернення: 06.12.2023).

44. Калина А. В Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 498 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/ekonom_pracy.pdf (Дата звернення: 06.12.2023).

45. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І., Олексюк О. І. Ш Бізнес-діагностика підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. А. П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2008. 344 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197268908.pdf (Дата звернення: 06.12.2023).

46. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2013. 348 с.

47. Васильков В.Г., Василькова Н.В. Організація операційної діяльності підприємства: підруч. / за заг. ред. к.е.н., доц. О. В. Вострякова. Київ: КНЕУ, 2015. 502 с.

48. Сумець О. М. Проєктування операційних систем: підручник. Київ: Університет «КРОК», 2021. 322 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0002.pdf (Дата звернення: 06.12.2023).

49. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: консп. лекц. Київ : МАУП, 2007. 128 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_23.pdf (Дата звернення: 06.12.2023).

50. Економічний аналіз: навч. посібник / [М.А. Болюх та ін.]; за заг. ред. М.Г. Чумаченко; Київ: КНЕУ, 2003. 555 с.

51. Операційний менеджмент: навч. посіб. / [І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. ПомазЗа]; за ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Рисунок А.1 — Динаміка операційних витрат та чистого фін. результату

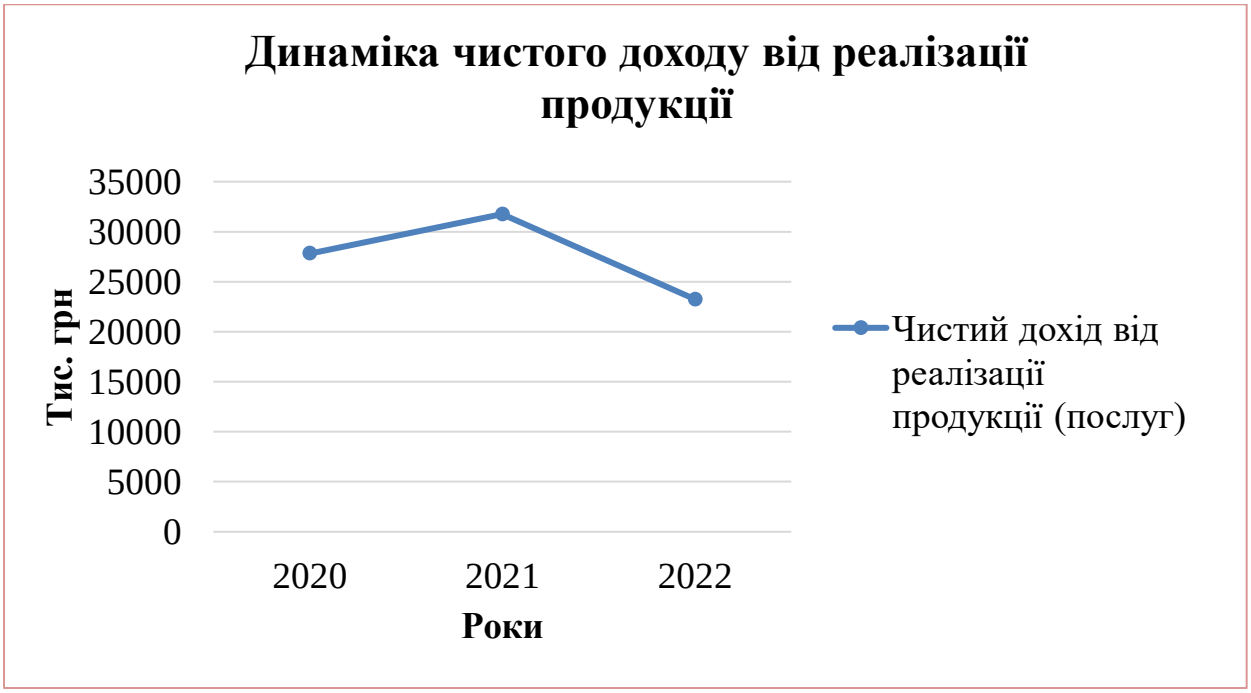


Рисунок А.2 — Динаміка чистого доходу від реалізації продукції

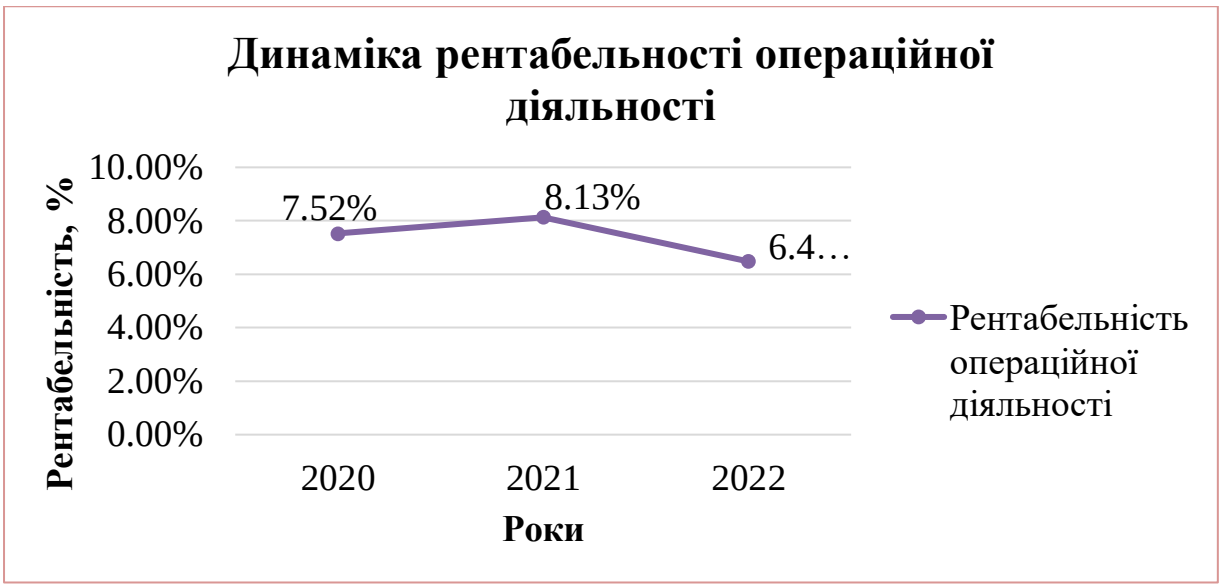


Рисунок А.3 — Динаміка рентабельності операційної діяльності

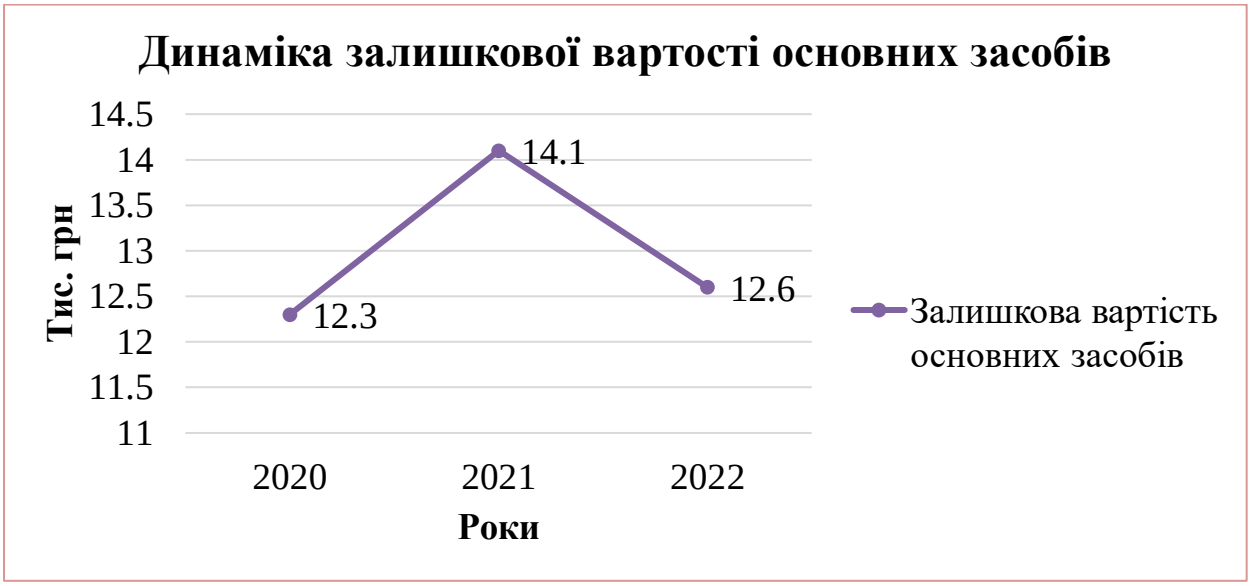
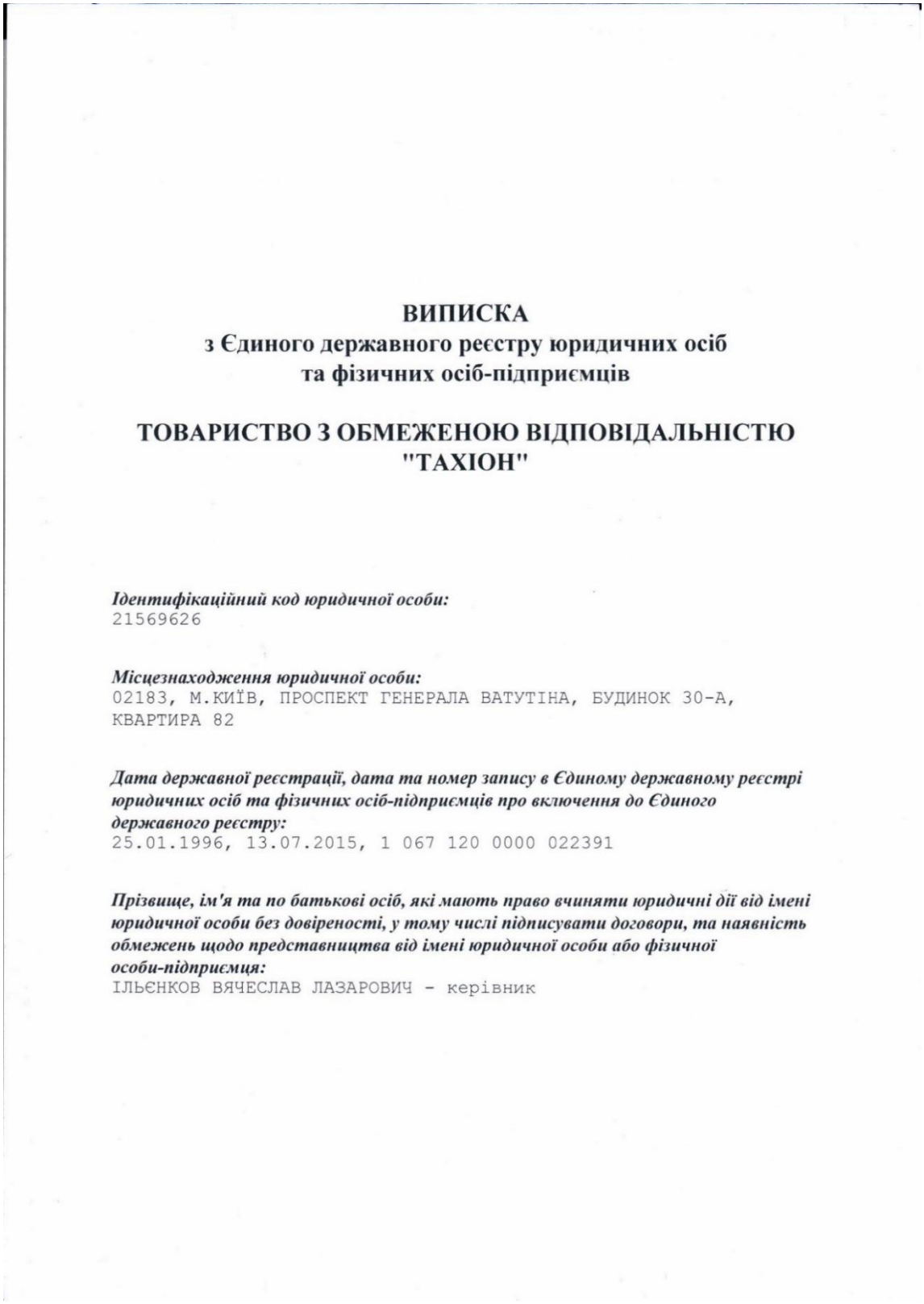


Рисунок А.4 — Динаміка залишкової вартості основних засобів

Додаток Б



ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб
та фізичних осіб-підприємців

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ТАХІОН"

Ідентифікаційний код юридичної особи:
21569626

Місцезнаходження юридичної особи:
02183, М.КИЇВ, ПРОСПЕКТ ГЕНЕРАЛА ВАТУТІНА, БУДИНОК 30-А, КВАРТИРА 82

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців про включення до Єдиного державного реєстру:
25.01.1996, 13.07.2015, 1 067 120 0000 022391

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи-підприємця:
ІЛЬЄНКОВ ВЯЧЕСЛАВ ЛАЗАРОВИЧ - керівник

Рисунок Б.1 Скан-копія виписки з ЄДР ТОВ «Тахіон», перша сторінка

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи-підприємця:
відомості відсутні

Дата та номер запису про взяття на облік, назва та ідентифікаційні коди органів статистики, Міндоходів, Пенсійного фонду України, в яких юридична особа перебуває на обліку:
30.06.1994, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ, 21680000
25.02.1994, 01264, ДПІ У ДНІПРОВСЬКОМУ РАЙОНІ ГУ ДФС У М.КИЄВІ, 39469994 (дані про взяття на облік як платника податків)
25.01.1996, 02-00956, ДПІ У ДНІПРОВСЬКОМУ РАЙОНІ ГУ ДФС У М.КИЄВІ, 39469994 (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Не підлягає постановці на облік в ПЕНСІЙНОМУ ФОНДІ УКРАЇНИ у зв'язку з прийняттям Закону України від 04.07.2013 № 406-VII "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи"

Дані про основний вид економічної діяльності:
46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску:
02-00956

Клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом його економічної діяльності:
23

Дата та час видачі виписки:
15.07.2015 14:01:43

Внесено до реєстру:
Державний реєстратор ГАЛУНКО А.П.

Сформовано документ:
Державний реєстратор ГАЛУНКО А.П.

Рисунок Б.2 Скан-копія виписки з ЄДР ТОВ «Тахіон», друга сторінка

№
(заповнюється у разі направлення платнику витягу поштою)

Додаток 12
до Положення про реєстрацію платників податку на додану вартість (підпункт 7.4.2 пункту 7.4)
Форма № 2-ВР

ВИТЯГ 1526534501583
З РЕЄСТРУ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ

Індивідуальний податковий номер 215696226530

Найменування (для платника, відповідального за утримання та внесення ПДВ до бюджету під час виконання договору про спільну діяльність / договору управління майном / угоди про розподіл продукції, доповнюється його кодом ЄДРПОУ та словами "відповідальний за утримання та внесення ПДВ до бюджету під час виконання договору про спільну діяльність / договору управління майном / угоди про розподіл продукції") або прізвище, ім'я та по батькові платника
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАХІОН"

Місцезнаходження (місце проживання) платника: УКРАЇНА, 02183, М.КИЇВ, ПР-Т ВАТУТІНА, БУД. 30-А, КВ.82

Дата реєстрації платником податку на додану вартість: 01.07.2015

Термін дії реєстрації платника податку:

Дата реєстрації суб'єктом спеціального режиму оподаткування:

Перелік видів діяльності сільськогосподарського підприємства, які підпадають під дію спеціального режиму оподаткування діяльності у сфері сільського та лісового господарства, а також рибальства та визначені статтею 209 розділу V Кодексу на основі КВЕД

Номер підпункту пункту 209.17 статті 209 розділу V Кодексу	Назва виду діяльності відповідно до номера підпункту (у дужках вказується код КВЕД із зазначенням класифікатора "КВЕД-2010" або "КВЕД-2005")

Дата внесення (початку дії) запису до Реєстру про види діяльності сільськогосподарського підприємства

Реквізити рахунка в системі електронного адміністрування податку на додану вартість:
МФО 899998 , № 37512000248192

Найменування контролюючого органу, що видав витяг: 2653 ДПІ У ДНІПРОВСЬКОМУ РАЙОНІ ГУ ДФС У М.КИЄВІ

Дата формування витягу: 06.07.2015

Дата видачі витягу

НАЧАЛЬНИК ВІДДІЛУ (посада) _____ (підпис) Н.І. КЛЕПКА (прізвище, ініціали)

М.П.

Примітка:
Витяг є чинним до внесення змін до Реєстру. Якщо до Реєстру внесені зміни щодо відомостей, які зазначені у витягу, витяг втрачає чинність.

Рисунок Б.3 Витяг з реєстру платників податку на додану вартість ТОВ «Тахіон»

Додаток В

Анкета для опитування співробітників ТОВ "ТАХІОН" щодо управління операційною діяльністю

Дякуємо вам за участь у нашому опитуванні. Ваша думка має велике значення для удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ "Тахіон".

1. Загальна Інформація:
   - Ім'я:
   - Посада:
2. Оцінка задоволеності поточним управлінням:

На скільки ви задоволені поточним управлінням операційною діяльністю? (Від 1 до 5, де 1 — не задоволений, 5 — дуже задоволений)

3. Процеси та системи:
   - Які операційні процеси ви вважаєте найбільш неефективними?
   - Чи виникали у вас труднощі при використанні програмного забезпечення (наприклад, 1С, Google Sheets)?
4. Комунікація та тренінги:
   - Як ви взаємодієте з колегами на робочому місці?
   - Чи отримуєте ви достатню підтримку та навчання для виконання своїх обов'язків?
5. Пропозиції щодо покращень:
   - Які конкретні аспекти управління операційною діяльністю ви вважаєте потрібним покращити?
   - Чи маєте ви конкретні пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів?
6. Додаткові коментарі:

Будь ласка, надайте будь-які додаткові коментарі або спостереження щодо управління операційною діяльністю.

Ваш внесок важливий для нас. Дякуємо за відповіді!

Додаток Г

Нижче зображені скриншоти сайтів з вказівкою оригінальних цін на розглянуті у роботі сервіси.

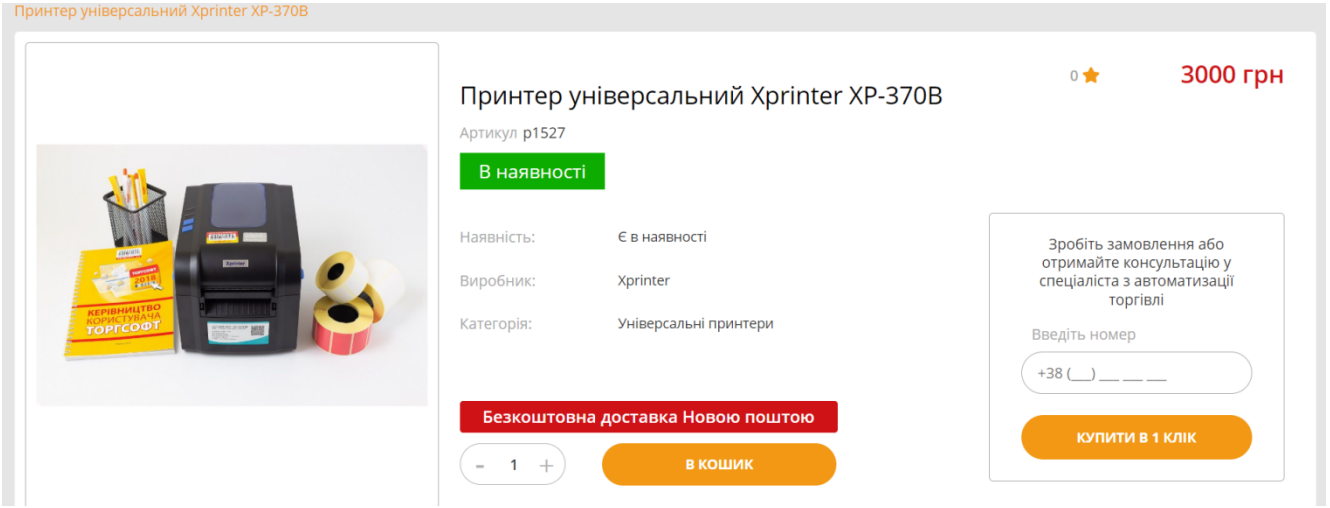


Рисунок Г.1 Ціна приладу для стикерування товарів та документів

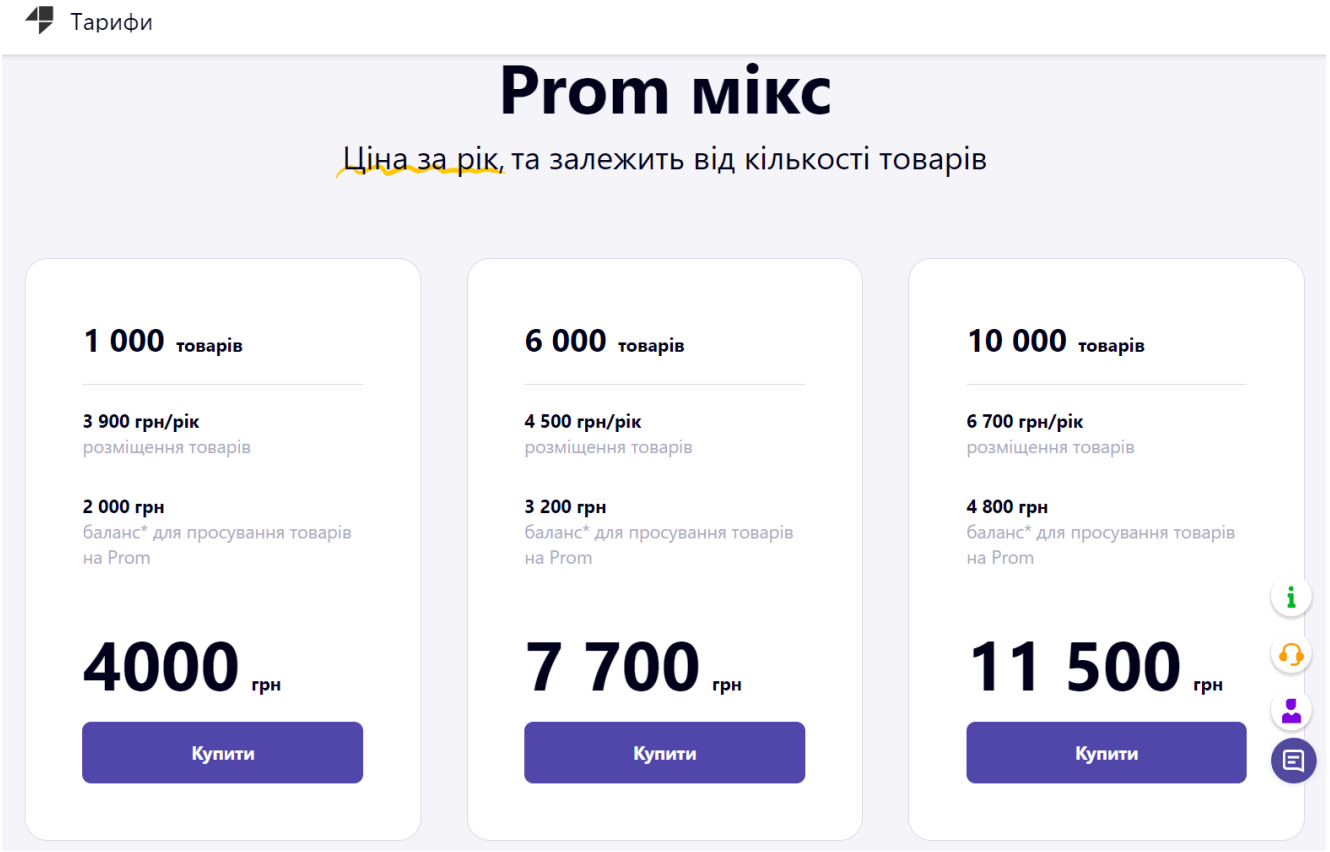


Рисунок Г.2 Ціна річної підписки на Prom.ua

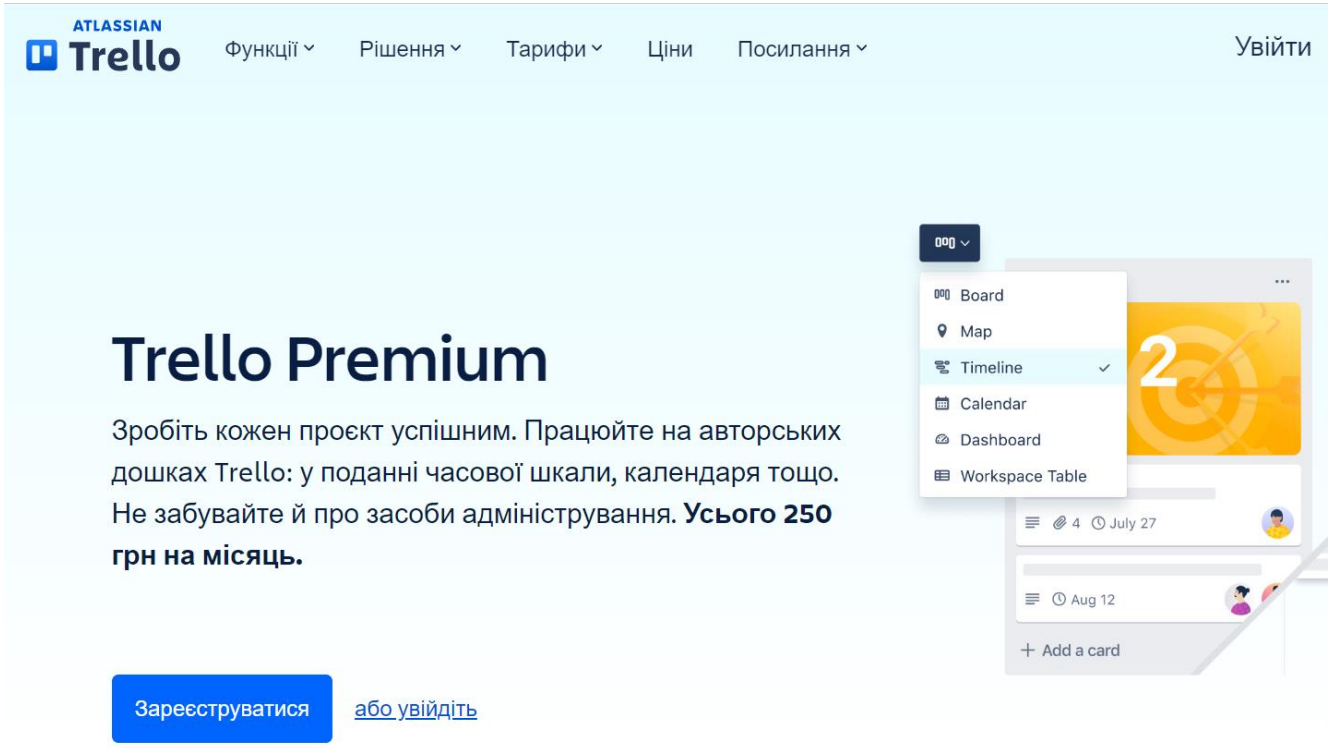


Рисунок Г.3 Ціна сервісу Trello

Додаток Д

Таблиця Д.1 Класифікація витрат ТОВ «Тахіон»

Ознаки класифікації	Групи витрат
За елементами витрат	матеріальні витрати витрати на оплату праці з відрахуваннями інші операційні витрати
За статтями витрат	витрати на оплату праці з відрахуваннями; витрати на утримання та ремонт основних засобів; амортизація основних засобів; інші витрати; непродуктивні витрати; витрати на управління;
За роллю в процесі виробництва	основні, накладні
За доцільністю	продуктивні, непродуктивні
За способом включення в собівартість продукції	прямі, непрямі
За відношенням до обсягу виробництва	змінні, постійні, умовно-змінні
Залежно від прийняття рішення	Важливі, неістотні
За можливістю здійснення контролю	контрольовані, неконтрольовані
За місцями виникнення і центрами відповідальності	у структурному підрозділі поза структурним підрозділом
За можливістю встановлення нормативів	нормовані, ненормовані
За календарним періодом	поточні, одноразові (періодичні)
За можливістю охоплення планом	планові, позапланові
За видами діяльності	витрати звичайної діяльності (витрати операційної, фінансової, інвестиційної діяльностей) витрати надзвичайної діяльності

Джерело: розроблено автором.

UNICHECK
by Turnitin

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015914335

Дата перевірки:
16.11.2023 11:40:41 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.11.2023 11:42:28 EET

ID користувача:
100005718

Назва документа: **Ільєнков**

Кількість сторінок: **94** Кількість слів: **20483** Кількість символів: **161569** Розмір файлу: **385.15 KB** ID файлу: **1015581633**

3.71%
Схожість

Найбільша схожість: **0.28%** з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: **1014768224**)

2.28% Джерела з Інтернету	283	Сторінка 96
2.86% Джерела з Бібліотеки	558	Сторінка 98

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	9

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату (UNICHECK) щодо роботи Ільєнкова Дмитра Олександровича на тему «Удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації».

Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри менеджменту
Омельяненко Тетяна Володимирівна

Підрозділ: кафедра менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Коефіцієнт подібності: 3,71 %.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:
виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

Обґрунтування: у переважній більшості виділених Системою виявлення і запобігання плагіату при перевірці кваліфікаційної магістерської роботи Ільєнковим Д.О. на тему «Удосконалення управління операційною діяльністю бізнес-організації» фрагментів, що при визначенні коефіцієнту подібності були проінтерпретовані як плагіат, коректно й сумлінно проставлені посилання на першоджерела, що використовувалися.

30.11.2023 р.
(дата)

(підпис)

Науковий керівник
д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Т.В.Омельяненко

Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine

Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS

Збірник матеріалів / Proceedings

IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції /
4th International Scientific Student Conference

м. Київ / Kyiv
17 листопада 2023 р. / November 17, 2023

Київ 2023

ПАСЕЧНИК Даниїл ТРЕНДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЇХ РЕАЛІЇ В УКРАЇНІ / **PASECHNYK Daniil** SOCIAL RESPONSIBILITY TRENDS AND THEIR REALITIES IN UKRAINE …… 49
ПРЕНДЕЛАС Євгенія МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ: ПОРІВНЯЛЬНА ХАРКТЕРИСТИКА ТА СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ / **PRENDELAS Yevheniia** METHODOLOGICAL TOOLS FOR ASSESSING EMPLOYEE ENGAGEMENT: COMPARATIVE CHARACTERISTICS AND AREAS OF APPLICATION …… 52
ПУШКО Софія АНАЛІЗ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ОБРАННЯ СПОЖИВАЧАМИ ПЕВНОГО БРЕНДУ ТА РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ / **PUSHKO Sofia** ANALYSIS OF SOCIO-CULTURAL FACTORS AFFECTING CONSUMER CHOICE OF A CERTAIN BRAND AND DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STRATEGIES ……. 57
РУДЕНКО Олексій ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ / **RUDENKO Oleksii** THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVNESS ……. 60
СЕРГІЄНКО Анастасія СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ / **SERHIIENKO Anastasia** DIGITAL MARKETING STRATEGIES OF BUSINESS ORGANIZATIONS ……. 63
ТУРКАЛЕНКО Катерина УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / **TURKALENKO Kateryna** MANAGEMENT OF EFFICIENCY OF BUSINESS ORGANIZATION ……. 66
ЧЕРЕДНИЧЕНКО Дмитро, КУШВІД Євгеній ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ / **CHEREDNYCHENKO Dmytro, KUSHVID Yevhenii** ASSESSMENT OF INNOVATION ACTIVITY OF UKRAINIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES ……. 69

СЕКЦІЯ 2. ЦИФРОВІ ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / DIGITAL TRENDS AND INNOVATIONS IN MANAGEMENT 72

ADUASHVILI Lela DIGITAL AGRICULTURAL DEVELOPMENT TRENDS IN GEORGIA …….. 72
ILIENKOV Dmytro DIGITAL TRANSFORMATION OF OPERATIONAL ACTIVITY MANAGEMENT OF UKRAINIAN BUSINESS ORGANIZATIONS …… 74
HORBAN Dmytro KNOWLEDGE SHARING MANAGEMENT IN IT-INDUSTRY …. 77
LIN Zhu DIGITAL TRANSFORMATION AND INNOVATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT …… 80
VOVKOTRUB Viktoriia IT TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS …… 83
БОГДАНОВА Валерія МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ НА РИНКУ ОРГАНІЧНИХ КІСТОЧКОВИХ ОЛІЙ / **BOHDANOVA Valeria** MARKETING COMMUNICATIONS AT THE MARKET OF ORGANIC STONE FRUIT OILS ……. 85
ДАВИДЕНКО Діана УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ / **DAVYDENKO Diana** IMPROVEMENT OF DIGITAL COMMUNICATIONS IN THE ORGANIZATION …….. 87
ДОМАЧУК Єгор ДИЛЕМА ІННОВАТОРА В СУЧАСНИХ ІТ ОРГАНІЗАЦІЯХ / **DOMACHUK Yehor** THE INNOVATOR'S DILEMMA IN MODERN IT ORGANIZATIONS ……. 90
ЖЕЖЕР Олександр УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / **ZHEZHER Oleksandr** BUSINESS ORGANIZATION BRAND MANAGEMENT ……. 93
ІВАНОВА Анастасія ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ / **IVANOVA Anastasia** DIGITAL TOOLS AND INNOVATIONS IN TOURISM INDUSTRY MANAGEMENT …….. 95

REFERENCES

1. Finger, R. (2023). *'Digital innovations for sustainable and resilient agricultural systems'*. European Review of Agricultural Economics, Vol.50, Issue 4, September, pp.1277–1309. – URL: https://doi.org/10.1093/erae/jbad021 (Accessed 29 Sep 2023)
2. Kemp, S. (2023). '*Digital 2023: Georgia*'. DataReportal – Global Digital Insights, February 14. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2023-georgia (Accessed 29 Sep 2023)
3. Kharaishvili, E., Aduashvili, L. (2022). *'The importance of innovation in vegetable production and management (The example of Georgia)'*. Kyiv, 16 November. URL: https://rb.gy/zo2kb (Accessed 29 Sep 2023)
4. Kharaishvili, E. (2023). '*Impact of Confrontation on Agro-Food Production: Uncertainties and Expectations'*. 5th National Scientific Conference of Georgian Economists, "Positioning of Georgian Economy, Development of Confrontational Globalization", September 8, Tbilisi. URL: https://rb.gy/08g6d (Accessed 29 Sep 2023)
5. Kharaishvili, E., Lobzhanidze, N. (2022). '*Preliminary impacts of the COVID-19 pandemic on agri-food trade: challenges and development scenarios (Case of Georgia)'*. Journal Globalization and Business, May. URL: 10.35945/gb.2022.13.006 (Accessed 29 Sep 2023)
6. Loi, N. T. N. (2022). '*Digital Agriculture in Viet Nam: Conditions and Prospect of Development'*, AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics, Vol.14, No.3, pp. 43-55. ISSN 1804-1930. URL: https://online.agris.cz/archive/2022/03/04 (Accessed 29 Sep 2023)
7. Mordor Intelligence (2023). '*Digital Agriculture Market Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2023-2028)'*. URL: https://rb.gy/2j9a1 (Accessed 29 September)
8. National Statistics Office of Georgia (2023). Agriculture and Food Security > Agriculture. URL: https://rb.gy/c7x29 (Accessed 29 Sep 2023)
9. National Statistics Office of Georgia (2023). Employment and Wages > Employment and Unemployment. URL: https://rb.gy/4m3zg (Accessed 29 Sep 2023)
10. Rabhi, L., Jabir, B., Falih, N., Afraites, L., Bouikhalene, B. (2023). '*A Connected Farm Metamodeling Using Advanced Information Technologies for an Agriculture 4.0'*. AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics, Vol.15, No.2, pp. 93-104. ISSN 1804-1930. URL: https://doi.org/10.7160/aol.2023.150208 (Accessed 29 Sep 2023)
11. United Nations (2023). Global Issues, Pupulation. URL:https://rb.gy/1hgq9 (Accessed 29 Sep 2023)

Dmytro ILIENKOV
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
second (master's) education degree, 2nd year of study
educational program "Management of business organizations"
ORCID 0009-0007-2184-9395
dimailenkov1@gmail.com
Research supervisor: **Tetiana OMELIANENKO**,
Sc.D., Professor of Management Department,

DIGITAL TRANSFORMATION OF OPERATIONAL ACTIVITY MANAGEMENT OF UKRAINIAN BUSINESS ORGANIZATIONS

Relevance. In the context of war, migration, crises, global market dynamics, and the instability of the market environment, businesses in Ukraine must navigate ways to overcome the negative impacts of an unstable external environment. One pivotal method to enhance the competitiveness of business organizations is through the digital

transformation of operational management. This is a pertinent challenge in the modern world as competitive pressures continually escalate, emphasizing the critical importance of swift decision-making for accomplishing objectives. Given that digital transformation enables the optimization and acceleration of business management processes, it significantly influences financial outcomes, proving crucial for business success.

Problem statement. While the digital transformation of operational management is a crucial factor in ensuring the competitiveness of business organizations, it introduces a set of questions and challenges that necessitate exploration for successful implementation. Specific challenges for Ukrainian business organizations include budget constraints amid war conditions, the high cost of certain IT products, and, occasionally, a lower level of digital literacy among the workforce of these organizations. Investigating these challenges is imperative for a comprehensive understanding and practical realization of digital transformation.

Research Results. Digital transformation involves implementing digital technologies and related workflows to change traditional organizational models, action sequences, structures, and culture. It aims to enhance functioning, ensure competitiveness, and respond to changes in the external environment. As the critical elements of digital transformation include modern technologies and process automation, implementing relevant programs and services is crucial for optimizing various processes.

Modern software enables more structured and rapid work. For example, project management systems like Jira and Trello significantly enhance productivity. According to Atlassian's study of 1,500 teams and over 15,000 employees, the implementation of the Jira service increased each team's productivity on average by 20-30% [1]. Jira allows the creation of separate Kanban boards for different teams, task assignment to employees, effective monitoring of their execution, and the systematic organization of project information. The integration with other IT products, such as Slack or GitHub, provides synergy with other services, contributing to the organization's competitiveness.

These services help systematize the work of company departments, providing a structured workflow for each employee. They can mark tasks as completed, in progress, or to be done, and managers can track progress at any time. Trello, a simplified version of Jira, is suitable for many small companies. With free versions available, these IT products can be cost-effective for many Ukrainian companies.

Another critical component for business organizations is a well-established communication system, as efficient interaction among employees during task execution is essential. Corporate communication systems like Slack or Microsoft Teams facilitate effective communication. According to a McKinsey study, digital collaboration can increase productivity by up to 30% [2].

Through the aforementioned systems, efficient workflows can be ensured. In addition to expediting decision-making and formalizing processes, these systems enable the automation of workflows. For example, if certain actions repeat periodically (such as regular inventory checks), a bot can be set up in the Slack service without programming knowledge. This bot can publish tasks in the relevant chat at specified intervals. The task publication includes reminders of the workflow for the executor, a dedicated space for discussions and comments, and a "Done" button upon task

completion. Similarly, more complex regular processes can be configured in the Jira service, providing more options for managing tasks, especially when multiple specialists or teams are involved.

The lack of programming knowledge requirement for using these services allows for digital transformation even in companies where employees have a low level of digital skills. It is noteworthy that most modern IT products offer educational articles and support teams, providing users with quick access to information on any question.

Knowledge management systems are a separate category, allowing businesses to systematize, store, and disseminate knowledge within the company. These systems concentrate all necessary information about collaborative work in one place, creating an internal knowledge base containing descriptions of workflows, instructions for new employees, document examples, quality standards, etc. This information is easily accessible to company employees, reducing the burden on mentors and managers, who can share links to ready-made instructions instead of repeatedly answering common questions.

Additionally, digital transformation can occur not only within the internal environment of a business organization but also externally. For instance, according to Gorgias's research, using online chat for real-time communication with customers can increase sales conversions by 12%. The study also determined that website visitors who engaged in chat conversations were 2.8 times more likely to convert than those who did not have communication in a chat [3].

Other examples of digital transformation in external interactions include creating a website and improving the user experience during its use. Also, great possible options are integrating messengers, allowing sales managers to receive order notifications in Telegram or Viber, or connecting a full-fledged CRM (such as Ukrainian products KeyCRM or SalesDrive CRM) to store all information about customer interactions, serving as a knowledge management system in the enterprise simultaneously. Moreover, using website builders (such as the Ukrainian platform Weblium) enables the creation of a website without programming knowledge and with minimal or even zero costs for a simple business card site.

In conclusion, digital transformation enhances and expedites the management processes of a business organization, optimizes existing processes, systematizes information, and facilitates communication among employees, departments, and clients. The broad usability of free service versions and user support make digital transformation easier for Ukrainian businesses amid crisis and war conditions, which is particularly crucial today and allows accelerating the digitization of Ukrainian enterprises.

REFERENCES

1. valiantys.com. A Fortune 500 company increased productivity of 15,000 users by 30% with Jira and Jira Align. 2021.– URL: https://valiantys.com/en/customer-story/a-fortune-500-company-increased-productivity-of-15000-users-by-30-with-jira-and-jira-align/ (accessed: 7 Oct 2023)

2. Enno de Boer, Andy Luse, Rahul Mangla, Kartik Trehan. Digital collaboration for a connected manufacturing workforce. *www.mckinsey.com.* 2020. – URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-collaboration-for-a-connected-manufacturing-workforce (accessed 7 Oct 2023)

3. Ryan Baum. 22 Live Chat Statistics You Need To Know in 2023. *www.gorgias.com.* 2023.– URL: https://www.gorgias.com/blog/live-chat-statistics (accessed: 8 Oct 2023)

KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN

Certificate of participation

This is to certify that

Dmytro ILIENKOV

has participated in the
4th International Scientific Student Conference
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2023/2-02

November 17 , 2023
Kyiv, Ukraine