

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА
АКАДЕМІЯ”

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА НА**
ПРИКЛАДІ МП ТОВ «БІНГО»»

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
спеціальність 073 Менеджмент
Плохотнюк Маргарита Русланівна

Керівник Бутар І.В
доцент економічних наук

Рецензент Плохотнюк Р.В.
Директор МП ТОВ «Бінго»

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
« ___ » _____ 2025р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
_____ К.В. Пічик
« __ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Плохотнюк Маргарити Русланівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Операційний менеджмент підприємства на прикладі МП ТОВ «Бінго»»

керівник роботи к. г. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом, Бутар І.В.

(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом НаУКМА від « __ » _____ 202__ р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «11» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали періодичних видань, інтернет-ресурси, статистичні дані, установчі документи, фінансова звітність МП ТОВ «Бінго».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

- розкрити сутність та завдання операційного менеджменту на підприємствах типу МП ТОВ «Бінго»; охарактеризувати методи планування та організації операційних процесів, що можуть бути застосовані у діяльності СТО; визначити показники ефективності операційного менеджменту та методи їх оцінки;

- надати загальну характеристику підприємства МП ТОВ «Бінго»; проаналізувати його фінансово-економічний стан; здійснити оцінку операційної діяльності підприємства;

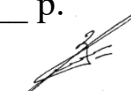
- виявити основні проблеми операційної діяльності МП ТОВ «Бінго»; запропонувати напрями її вдосконалення із застосуванням сучасних управлінських інструментів; оцінити ефективність запропонованих рішень.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	23.10.24		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень-листопад	28.10.2024-20.11.24		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	27.12.24		
4.	Написання розділів роботи, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень-березень	06.01.2025		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий-березень	10.01.25		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень-березень	14.01.2025		
	Розділ 1. Основи операційного менеджменту підприємства		27.01.2025		
	Розділ 2. Загальна характеристика МП ТОВ «Бінго», його фінансово-економічний стан та операційна діяльність		07.02.2025		
	Розділ 3. Шляхи удосконалення операційної діяльності МП ТОВ «Бінго»		18.02.2025		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	30.04.2025		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	07.05.2024		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня	19.05.2025		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	20.05.2025		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено « ____ » _____ 20__ р.

Науковий керівник


(підпис)

Бутар І.В.
(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи


(підпис)

Плохотнюк М.Р.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ
до кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Тема: «Операційний менеджмент підприємства на прикладі МП ТОВ «Бінго»»

Автор Плохотнюк Маргарита Русланівна

Науковий керівник к. г. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом, Бутар Ірина Василівна

Захищена « ____ » _____ 20 ____ року

Короткий зміст: Метою роботи є проведення аналізу операційного менеджменту підприємства; на основі отриманої інформації визначити проблеми діяльності ТОВ «Бінго».

Об'єктом дослідження є операційний менеджмент підприємства МП ТОВ «Бінго», яке здійснює діяльність у сфері технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів.

Предметом дослідження виступають процеси управління операційною діяльністю підприємства, зокрема ефективність використання ресурсів, оптимізація виробничих і сервісних процесів, управління запасами, логістика, автоматизація, управління персоналом та витратами.

У роботі розглянуто теоретичні засади та методичні підходи до організації та оцінки операційного менеджменту підприємства. Проведено дослідження діяльності МП ТОВ «Бінго». На основі зібраних даних автором надано організаційно-економічну характеристику підприємства, здійснено аналіз фінансово-економічного стану та оцінено ефективність його операційної діяльності. Запропоновано низку рекомендацій щодо вдосконалення операційних процесів, зокрема автоматизацію обліку, впровадження підходу Just-in-Time у логістиці, модернізацію обладнання, оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Оцінено ефективність запропонованих заходів та обґрунтовано їх доцільність для покращення діяльності МП ТОВ «Бінго».

Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.



(підпис автора)

ANNOTATION
on the diploma paper
for a bachelor's degree

Topic: "Operational management of the enterprise on the example of MP LLC "Bingo""

Author Plohotniuk Marharyta Ruslanivna

Scientific supervisor Associate Professor of Economics, Department of Marketing and Business Management, Butar Iryna Vasylivna

Thesis defense date « _____ » _____ 2025_

Summary: The purpose of the work is to analyze the operating management of the enterprise; On the basis of the information received, determine the problems of activity of Bingo LLC.

The object of the study is the operational management of the enterprise of the MP Bingo LLC, which operates in the field of maintenance and repair of vehicles.

The subject of research is the processes of managing the operating activity of the enterprise, in particular the efficiency of use of resources, optimization of production and service processes, inventory management, logistics, automation, personnel management and costs.

The work considers theoretical foundations and methodological approaches to the organization and evaluation of the operating management of the enterprise. The study of the activity of the MP Bingo LLC was conducted. On the basis of the data collected by the author, the organizational and economic characteristics of the enterprise were provided, the financial and economic status was analyzed and the effectiveness of its operating activities was evaluated. A number of recommendations for improvement of operating processes, including accounting automation, implementing just-in-Time in logistics, modernization of equipment, cost optimization and improving the efficiency of use of labor resources, have been proposed. The effectiveness of the proposed measures is evaluated and their expediency is substantiated to improve the activities of the MP Bingo LLC.

The work consists of an introduction, three main sections, conclusions, a list of sources used and applications.



(signature)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.....	10
ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та завдання операційного менеджменту в діяльності підприємства	10
1.2 Методи планування та організації операційних процесів	17
1.3 Показники ефективності операційного менеджменту та їх оцінка	23
РОЗДІЛ 2.....	31
ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МП ТОВ «БІНГО», ЙОГО ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН ТА ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ	31
2.1 Загальна характеристика підприємства МП ТОВ «Бінго»	31
2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства МП ТОВ «Бінго»	36
2.3 Аналіз операційної діяльності підприємства МП ТОВ «Бінго»	42
РОЗДІЛ 3.....	50
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МП ТОВ «БІНГО».....	50
3.1 Основні проблеми операційної діяльності підприємства МП ТОВ «Бінго»	50
3.2 Пропозиції щодо впровадження вдосконалення операційної діяльності МП ТОВ «Бінго».....	55
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність. В умовах динамічного розвитку ринку та зростаючої конкуренції ефективне управління операційною діяльністю підприємства є критично важливим фактором його стабільного функціонування та розвитку. Операційний менеджмент визначає якість, продуктивність та рентабельність виробничих і сервісних процесів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

На сучасному етапі розвитку бізнесу існує низка проблем, які знижують ефективність операційного управління, зокрема недостатня автоматизація процесів, високі витрати на матеріали та енергоресурси, логістичні труднощі, неефективне використання трудових ресурсів та обладнання. Традиційні підходи до вирішення цих проблем часто виявляються недостатньо ефективними або застарілими в умовах швидких змін технологій та ринкової кон'юнктури.

Значна частина досліджень у сфері операційного менеджменту зосереджена на загальних теоретичних аспектах управління підприємством, проте недостатньо уваги приділяється практичним аспектам оптимізації операційної діяльності у сфері обслуговування транспортних засобів, зокрема роботи станцій технічного обслуговування (СТО).

Об'єктом дослідження є операційний менеджмент підприємства МП ТОВ «Бінго», яке здійснює діяльність у сфері технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів.

Предметом дослідження виступають процеси управління операційною діяльністю підприємства, зокрема ефективність використання ресурсів, оптимізація виробничих і сервісних процесів, управління запасами, логістика, автоматизація, управління персоналом та витратами.

Метою дослідження є проведення аналізу операційного менеджменту підприємства; на основі отриманої інформації визначити проблеми діяльності

та сформувати пропозиції щодо впровадження вдосконалення операційної діяльності МП ТОВ «Бінго».

Для якісного досягнення мети було сформовано наступні завдання:

- визначити сутність та завдання операційного менеджменту в діяльності підприємства;
- розглянути методи планування та організації операційних процесів;
- проаналізувати показники ефективності операційного менеджменту та зробити їх оцінку;
- надати загальну характеристику підприємства МП ТОВ «Бінго»;
- провести дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства МП ТОВ «Бінго»;
- провести аналіз операційної діяльності підприємства МП ТОВ «Бінго»;
- визначити основні проблеми операційної діяльності підприємства МП ТОВ «Бінго»;
- сформувати пропозиції щодо впровадження вдосконалення операційної діяльності МП ТОВ «Бінго».

Методи дослідження: аналіз та синтез (для дослідження окремих складових операційної діяльності підприємства), індукція та дедукція (для формулювання загальних висновків на основі вивчення конкретних фактів та перевірки теоретичних засад операційного менеджменту у практичній діяльності МП ТОВ «Бінго»), контент-аналіз (для аналізу фінансових звітів підприємства, а також відкритих джерел інформації), порівняння (для виявлення змін у динаміці ефективності операційних процесів підприємства), узагальнення (для формування висновків за результатами дослідження та розробки пропозицій щодо вдосконалення операційної діяльності підприємства) та інші методи наукового пізнання.

Практична новизна дослідження полягає у розробці конкретних заходів щодо вдосконалення – операційного менеджменту СТО МП ТОВ «Бінго» з урахуванням сучасних тенденцій управління. Запропоновані рішення, зокрема

автоматизація обліку замовлень, впровадження Just-in-Time у логістиці, модернізація діагностичного обладнання, оптимізація витрат на енергоносії та управління персоналом, спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства, зменшення операційних витрат та покращення рівня обслуговування клієнтів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи складає 78 сторінок, з яких 54 основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та завдання операційного менеджменту в діяльності підприємства

Операційний менеджмент є основним напрямом управління підприємством, що забезпечує ефективне використання ресурсів для досягнення виробничих і стратегічних цілей. Його сутність полягає в організації, плануванні, контролі та оптимізації операційних процесів, що охоплюють виробництво товарів або надання послуг. Основними завданнями операційного менеджменту є розробка та впровадження ефективних виробничих стратегій, управління ресурсами, контроль якості, мінімізація витрат і забезпечення гнучкості підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Провідною складовою є впровадження інновацій та сучасних технологій, що дозволяють підвищити продуктивність та конкурентоспроможність компанії. Операційний менеджмент відіграє провідну роль у стабільному розвитку підприємства, сприяючи ефективному використанню ресурсів та адаптації до ринкових викликів.

Сутність та завдання операційного менеджменту відображено у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Сутність та завдання операційного менеджменту підприємства

№	Завдання операційного менеджменту	Опис
1	Планування операційної діяльності	Розробка стратегій, визначення виробничих цілей, прогнозування попиту та обсягів виробництва.
2	Організація виробничих процесів	Створення ефективної структури операцій, розподіл ресурсів, визначення технологічних ланцюгів.
3	Управління ресурсами	Забезпечення підприємства необхідними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.
4	Контроль якості продукції та послуг	Розробка стандартів якості, впровадження систем контролю та забезпечення відповідності продукції вимогам ринку.

Продовження табл.1.1

№	Завдання операційного менеджменту	Опис
5	Оптимізація витрат	Зниження виробничих витрат, мінімізація втрат та раціональне використання ресурсів.
6	Управління виробничими ризиками	Ідентифікація, аналіз та мінімізація ризиків, пов'язаних із виробничою діяльністю.
7	Впровадження інновацій та нових технологій	Модернізація виробництва, автоматизація процесів, використання передових методів управління.
8	Логістика та управління постачанням	Організація ефективного постачання сировини, управління складськими запасами та дистрибуцією продукції.
9	Оцінка та підвищення продуктивності	Аналіз ефективності використання ресурсів, впровадження методів підвищення продуктивності праці.
10	Гнучкість та адаптація до змін ринку	Забезпечення швидкої реакції на зміни попиту, конкурентного середовища та макроекономічних факторів.

Планування операційної діяльності є одним із базових процесів операційного менеджменту, що забезпечує ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Воно охоплює комплекс заходів, спрямованих на визначення основних виробничих напрямів, прогнозування попиту, розрахунок обсягів виробництва та раціональне використання ресурсів. Одним із провідних елементів цього процесу є розробка виробничих стратегій, які визначають напрями розвитку підприємства, зокрема вибір оптимальної моделі виробництва, впровадження інноваційних технологій та адаптацію до змін ринкового середовища. Формування виробничих цілей передбачає встановлення конкретних показників ефективності, таких як обсяги випуску продукції, рівень якості, продуктивність праці та рівень собівартості [11; 15].

Прогнозування попиту є провідним елементом планування, оскільки дозволяє підприємству уникнути дефіциту або надлишку продукції, оптимізувати запаси та підвищити ефективність розподілу ресурсів. Для цього використовуються статистичні методи, економетричні моделі та аналіз тенденцій ринку, що дає змогу підприємству адаптувати виробничу діяльність відповідно до змін споживчих уподобань і конкурентного середовища.

Розрахунок обсягів виробництва здійснюється на основі прогнозних даних про попит та потужності підприємства. Провідне значення має вибір оптимального варіанту виробничого процесу, що забезпечить високу продуктивність та мінімізацію витрат. Це визначення необхідного рівня автоматизації, організація виробничих ланцюгів та впровадження методів управління запасами.

Організація виробничих процесів є провідним компонентом операційного менеджменту, який визначає ефективність використання ресурсів та загальну продуктивність підприємства. Вона охоплює створення оптимальної структури операцій, розподіл ресурсів між виробничими підрозділами та формування технологічних ланцюгів, що забезпечують безперервність та рентабельність виробництва. Одним із провідних елементів організації виробничих процесів є розробка ефективної операційної структури, яка включає визначення основних виробничих підрозділів, їх функцій та взаємодії між ними. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, скоротити виробничі цикли та забезпечити максимальну продуктивність. Раціональна організація виробничої структури також сприяє підвищенню якості продукції та мінімізації виробничих витрат [19, с. 68].

Розподіл ресурсів відіграє провідну роль у забезпеченні безперебійного виробництва. Він включає управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами з метою їх оптимального використання. Важливим завданням є забезпечення виробничих потужностей необхідною сировиною, обладнанням і персоналом, а також балансування навантаження між різними підрозділами. Це дає змогу уникнути простоїв, зменшити витрати та підвищити ефективність виробничої діяльності.

Управління ресурсами є одним із напрямів операційного менеджменту, що забезпечує ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства. Раціональний розподіл і використання ресурсів відіграють вирішальну роль у досягненні виробничих і стратегічних цілей, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні стійкого розвитку

компанії. Матеріальні ресурси охоплюють сировину, матеріали, комплектуючі, обладнання та інші матеріальні активи, необхідні для виробничого процесу. Ефективне управління цими ресурсами включає своєчасне постачання, оптимізацію запасів, зменшення витрат на зберігання та використання новітніх технологій для контролю руху матеріальних потоків. Важливим аспектом є впровадження систем управління запасами, таких як Just-in-Time (JIT) або MRP (Material Requirements Planning), що дозволяють мінімізувати витрати та уникати надлишкових запасів [27, с. 103].

Трудові ресурси включають персонал підприємства, його кваліфікацію, рівень продуктивності та мотивацію. Управління трудовими ресурсами передбачає підбір, навчання та розвиток працівників, забезпечення їх належними умовами праці та впровадження мотиваційних програм. Оптимізація трудових ресурсів спрямована на підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів і створення сприятливого робочого середовища. Фінансові ресурси є основою забезпечення всіх операційних процесів підприємства, оскільки вони дозволяють здійснювати закупівлю сировини, виплачувати заробітну плату, інвестувати в розвиток і модернізацію виробництва. Ефективне управління фінансовими ресурсами включає бюджетування, фінансове планування, оптимізацію витрат і контроль грошових потоків. Важливим завданням є забезпечення фінансової стабільності підприємства, що досягається шляхом грамотного управління оборотними коштами, пошуку джерел фінансування та контролю за фінансовими ризиками.

Контроль якості продукції та послуг є невід'ємною складовою операційного менеджменту, що забезпечує відповідність наданих послуг встановленим стандартам і вимогам ринку. Ефективна система контролю якості сприяє підвищенню довіри споживачів, мінімізації виробничих витрат, зменшенню рекламацій та збільшенню рівня задоволеності клієнтів. Одним із основних елементів контролю якості є розробка стандартів якості, які визначають ключові параметри продукції або послуг, що гарантують їх

відповідність нормативним вимогам. Такі стандарти можуть бути розроблені на основі міжнародних (ISO 9001), національних або галузевих регламентів, а також внутрішніх політик підприємства. Вони охоплюють технічні характеристики, функціональні властивості, безпечність використання та довговічність продукції [31, с. 60].

Провідним елементом є впровадження систем контролю якості, які можуть включати методи статистичного контролю процесів (SPC), тестування продукції, аудит якості та аналіз відгуків споживачів. Для підприємств із серійним виробництвом ефективним є використання автоматизованих систем контролю, що дозволяють виявляти дефекти на ранніх стадіях виробництва. Крім того, застосовуються методи TQM (Total Quality Management), що передбачають залучення всіх працівників до процесу покращення якості, а також Lean та Six Sigma, що спрямовані на зменшення дефектів і підвищення ефективності виробництва [32, с. 15].

Оптимізація витрат є провідним завданням операційного менеджменту, спрямованим на зниження виробничих витрат, мінімізацію втрат та раціональне використання ресурсів. Вона забезпечує фінансову стійкість підприємства, підвищує його конкурентоспроможність і сприяє зростанню прибутковості. Зниження виробничих витрат досягається завдяки впровадженню енергоощадних технологій, автоматизації процесів та ефективному плануванню виробництва. Мінімізація втрат передбачає скорочення браку, зменшення надлишкових запасів та оптимізацію логістичних процесів. Раціональне використання ресурсів включає ефективний розподіл матеріальних, трудових і фінансових активів, що дозволяє досягати максимальної продуктивності з мінімальними витратами.

Управління виробничими ризиками є провідним елементом операційного менеджменту, що спрямований на ідентифікацію, аналіз і мінімізацію загроз, пов'язаних із виробничою діяльністю. Ефективне управління ризиками дозволяє зменшити ймовірність простоїв, фінансових втрат і зниження якості продукції. Ідентифікація ризиків передбачає виявлення

потенційних загроз, таких як технічні несправності, перебої в постачанні сировини, людські помилки або зміни в нормативно-правовому регулюванні. Аналіз ризиків здійснюється шляхом оцінки їх ймовірності та впливу на виробничі процеси, що дозволяє розробити ефективні заходи реагування. Мінімізація ризиків включає впровадження превентивних стратегій, таких як модернізація обладнання, автоматизація процесів, диверсифікація постачальників та навчання персоналу [33, с. 203].

Впровадження інновацій та нових технологій є ключовим чинником підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат і забезпечення конкурентних переваг підприємства. Сучасні технологічні рішення дозволяють оптимізувати робочі процеси, підвищити якість продукції та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Модернізація виробництва передбачає оновлення обладнання, впровадження новітніх матеріалів і вдосконалення виробничих методів. Це дозволяє зменшити енергоспоживання, скоротити кількість дефектної продукції та збільшити продуктивність праці. Важливу роль у цьому відіграє автоматизація процесів, яка включає впровадження роботизованих систем, програмного забезпечення для управління виробництвом (ERP-системи) та технологій штучного інтелекту для прогнозування і планування. Використання передових методів управління, таких як Lean Production, Six Sigma та Agile, сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, мінімізації втрат і гнучкому реагуванню на виклики ринку [38, с. 209].

Оцінка та підвищення продуктивності є важливим етапом операційного менеджменту, що дозволяє підприємствам досягти більш високих результатів за рахунок ефективного використання ресурсів та впровадження методів покращення робочих процесів. Підвищення продуктивності сприяє зниженню витрат, поліпшенню якості продукції та послуг, а також забезпечує конкурентні переваги на ринку. Аналіз ефективності використання ресурсів передбачає регулярну оцінку результативності використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Це вимірювання продуктивності праці, рівня витрат на

одиницю продукції, часу виконання операцій і використання технічних засобів. Оцінка ефективності допомагає виявити слабкі місця у виробничих процесах, зокрема, у використанні ресурсів або в організації праці, і визначити напрямки для вдосконалення. Впровадження методів підвищення продуктивності праці є одним із основних способів досягнення конкурентоспроможності. Це використання сучасних технологій автоматизації, оптимізація робочих місць, перепідготовка персоналу, а також застосування методів Lean для усунення витрат та скорочення часу на виконання операцій. Також важливо стимулювати працівників через мотиваційні програми та поліпшення умов праці, що сприяє підвищенню їх ефективності.

Гнучкість і адаптація до змін ринку є основними складовими операційного менеджменту, що забезпечують підприємству здатність швидко реагувати на коливання попиту, зміни конкурентного середовища та макроекономічні фактори. В умовах глобалізації та швидких змін в економічному ландшафті підприємства повинні бути готові до адаптації, щоб зберегти свою конкурентоспроможність і стабільність. Забезпечення швидкої реакції на зміни попиту включає можливість оперативно коригувати виробничі плани, змінювати асортимент продукції, пристосовуватися до змінюваних потреб споживачів. Це вимагає впровадження гнучких виробничих систем, таких як Lean production та Agile, які дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до нових умов без значних затрат часу чи ресурсів. Зміни в конкурентному середовищі вимагають від підприємства здатності своєчасно оцінювати нові загрози та можливості. Стратегічна адаптація включає моніторинг діяльності конкурентів, аналіз ринкових тенденцій, вивчення інновацій та нових технологій, що можуть бути використані для покращення продукції та процесів. Оперативна адаптація до нових конкурентних реалій допомагає підтримувати провідні позиції на ринку. Макроекономічні фактори, такі як зміни в законодавстві, коливання валютних курсів, інфляційні процеси, також впливають на діяльність підприємства. Для ефективної адаптації

необхідно впроваджувати системи моніторингу зовнішнього середовища та гнучке фінансове планування, яке дозволяє швидко коригувати стратегію у разі непередбачених змін.

1.2 Методи планування та організації операційних процесів

Планування та організація операційних процесів є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством. Вони сприяють оптимізації використання ресурсів, підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Операційне планування охоплює всі етапи виробничого процесу, починаючи від прогнозування попиту і закінчуючи управлінням постачанням сировини. Для досягнення цих цілей використовуються різноманітні методи, які допомагають структурувати і координувати діяльність підприємства. Вибір методів залежить від типу підприємства, його виробничих потреб та конкретних цілей. Необхідність правильного планування та організації операційних процесів полягає в тому, що вони дозволяють не лише забезпечити безперервність виробництва, але й адаптуватися до змін у попиті, технологіях та конкурентному середовищі. Методи планування мають на меті забезпечення збалансованого використання усіх ресурсів і досягнення максимального результату за мінімальних витрат.

Методи планування та організації операційних процесів відображено у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Методи планування та організації операційних процесів

Метод	Опис
Детальне планування	Підхід, за якого кожен етап виробничого процесу ретельно розписується із зазначенням часових рамок та обсягів ресурсів. Цей метод дозволяє чітко контролювати виконання завдань, але може бути менш гнучким у швидко змінюваних умовах.
Планування за допомогою лінійного програмування	Використовується для оптимізації розподілу ресурсів у випадку визначених обмежень. Це дозволяє знайти найефективніший варіант розподілу ресурсів для досягнення конкретних цілей.

Продовження табл.1.2

Метод	Опис
Моделювання операційних процесів	Створення моделей, що імітують виробничі процеси, для тестування різних сценаріїв і оцінки їх ефективності. Цей метод дозволяє прогнозувати наслідки змін без впливу на реальний процес.
Метод критичного шляху (CPM)	Застосовується для визначення найважливіших етапів у проєкті та мінімізації часу виконання. Він допомагає виявити критичні завдання, затримка яких призведе до затримки всього проєкту.
Гнучке планування (Agile)	Метод, що використовується для швидкої адаптації плану до змін, підходить для проєктів з високою невизначеністю. Він включає ітераційне планування та постійне коригування на основі зворотного зв'язку.
Метод планування за принципом "Just in Time" (JIT)	Орієнтується на забезпечення ресурсами лише в необхідний момент часу, що дозволяє зменшити складські запаси та витрати на їх зберігання, знижуючи витрати на обслуговування запасів.
Метод економічного замовлення	Підхід до визначення оптимального обсягу замовлення для кожного виду сировини або продукції, що мінімізує загальні витрати на постачання та зберігання матеріалів.
Теорія обмежень (ТОС)	Метод, що фокусується на виявленні "вузьких місць" у виробничих процесах та оптимізації їх роботи для підвищення загальної ефективності.

Детальне планування є одним з основних методів управління операційними процесами, що передбачає ретельне і поетапне розписування всіх етапів виробничого процесу. У цьому підході кожен етап має чітко визначені часові рамки, обсяги необхідних ресурсів та конкретні завдання. Такий метод дозволяє створити структурований і прогнозований план, що забезпечує високий рівень контролю за виконанням завдань і дозволяє підприємству рухатися за чітким графіком.

Основна перевага детального планування полягає в тому, що воно дозволяє ретельно розподіляти ресурси (матеріальні, людські, фінансові) та оптимізувати час для кожної операції. Кожен етап має визначені терміни, завдяки чому менеджери можуть своєчасно виявляти відхилення від плану та оперативно коригувати ситуацію. Це забезпечує високу точність у виконанні виробничих процесів і знижує ризик затримок. Однак цей метод має певні недоліки, особливо в умовах високої динаміки ринку. Детальне планування може бути менш ефективним у випадку швидких змін у зовнішньому

середовищі, коли необхідно швидко адаптуватися до нових умов. Зміни попиту, появи нових технологій або зміни в конкурентному середовищі можуть зробити заздалегідь складений детальний план менш релевантним, а коригування плану може забрати значну кількість часу. У таких випадках підприємство може бути менш гнучким, оскільки важливо забезпечити точність і сталість, навіть якщо це вимагає затримок або ускладнень у виконанні завдань [40, с. 76].

Планування за допомогою лінійного програмування – це метод, який застосовується для оптимального розподілу обмежених ресурсів, щоб досягти найкращих результатів. Цей підхід використовують, коли є певні обмеження, такі як обмежена кількість ресурсів, часу чи потужностей, і необхідно знайти найефективніший спосіб їх використання. Метою лінійного програмування є побудова математичної моделі, у якій визначається, як розподіляти ресурси для досягнення певної мети, наприклад, максимізації прибутку або мінімізації витрат. Цей метод передбачає формулювання цільової функції, яка визначає, що саме потрібно оптимізувати, а також встановлення обмежень, наприклад, на кількість сировини чи обсяг виробництва.

На основі цього розв'язується завдання, яке допомагає знайти оптимальний варіант використання ресурсів у межах заданих умов. Перевага цього методу полягає в тому, що він дозволяє знайти ефективне рішення навіть у складних умовах обмеженості ресурсів, забезпечуючи максимальну ефективність. Однак лінійне програмування вимагає точних даних для побудови моделі і може бути складним у випадку, якщо обмеження є нелінійними або якщо змінні в задачі дуже різноманітні. Попри це, метод широко використовується у багатьох сферах, таких як виробництво, логістика, планування запасів, де потрібно ефективно розподіляти ресурси для досягнення конкретних цілей.

Моделювання операційних процесів – це метод, який передбачає створення комп'ютерних або математичних моделей, що імітують реальні виробничі процеси. Такий підхід дозволяє тестувати різні сценарії і варіанти

змін у процесах, щоб оцінити їх ефективність без необхідності впливати на реальний виробничий процес. Основна мета моделювання – це прогнозування наслідків змін, таких як впровадження нової технології, зміни в обсягах виробництва чи зміни в організації праці. Це дає змогу оцінити потенційні ризики та вигоди, перш ніж реальні зміни будуть впроваджені на підприємстві.

Таким чином, моделювання дозволяє уникнути помилок і оптимізувати процеси до їх фактичної реалізації. Цей метод є особливо корисним для підприємств, які працюють в умовах невизначеності або мають складні виробничі ланцюги, де зміни можуть призвести до значних наслідків. Використання моделювання дає можливість тестувати різні варіанти розвитку ситуації і вибирати найефективніший без ризику порушення нормальної роботи підприємства. Моделювання операційних процесів є інструментом для планування і прогнозування в багатьох сферах, таких як виробництво, логістика та управління проектами.

Метод критичного шляху (CPM) – це техніка планування і управління проектами, яка допомагає визначити найважливіші етапи проекту, що мають найбільший вплив на загальний час виконання. Цей метод дозволяє виявити так звані «критичні завдання», виконання яких має прямий вплив на терміни завершення проекту. Якщо будь-яке з цих завдань затримається, це призведе до затримки всього проекту. Процес використання методу критичного шляху полягає в тому, щоб побудувати послідовність всіх етапів проекту, визначити час, необхідний для виконання кожного етапу, а також залежності між ними. Потім визначається, який саме набір завдань утворює найтриваліший шлях від початку до кінця проекту.

Цей шлях і є критичним, тому що навіть мінімальна затримка в будь-якому з етапів, що входять до нього, призведе до затримки завершення всього проекту. Метод критичного шляху допомагає менеджерам зосередити увагу на найбільш важливих етапах і забезпечити ефективний контроль за їх виконанням, щоб уникнути затримок. Він дозволяє оптимізувати ресурси і зусилля, адже можна точно ідентифікувати, які завдання потребують особливої

уваги, а також які етапи можуть бути виконані паралельно без шкоди для термінів проекту [37, с. 134].

Гнучке планування (Agile) – це методологія управління проектами, яка спрямована на швидку адаптацію до змін і підходить для проектів, де існує висока невизначеність або швидко змінюються умови. Головною особливістю цього підходу є ітераційне планування, що дозволяє часто переглядати та коригувати план залежно від зворотного зв'язку, отриманого в процесі виконання проекту. Процес гнучкого планування розбивається на кілька коротких етапів або ітерацій, за кожен з яких створюється частина кінцевого продукту.

Після кожної ітерації проводиться оцінка виконаної роботи та отримується зворотний зв'язок від клієнтів або користувачів, що дає змогу коригувати подальші кроки. Це дозволяє швидко реагувати на зміни вимог або умов, мінімізуючи ризики, пов'язані з невизначеністю. Однією з головних переваг Agile є його здатність до швидкої адаптації, що робить цей метод особливо ефективним у проектах, де важливі інновації або де ситуація може змінюватися на всіх етапах роботи. Гнучке планування дозволяє командам швидко реагувати на нові виклики, покращувати продукт на основі актуального зворотного зв'язку і досягати більшої гнучкості в управлінні проектом. Це робить Agile ідеальним для технологічних розробок, стартапів, а також проектів, де важливе постійне вдосконалення продукту і високий рівень взаємодії з кінцевими користувачами [34, с. 108].

Метод планування за принципом «Just in Time» (JIT) орієнтується на забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами лише в момент їх безпосередньої потреби, що дозволяє зменшити або навіть усунути необхідність у великих складських запасах [28, с. 47]. Цей підхід сприяє значному скороченню витрат, пов'язаних з зберіганням і обслуговуванням запасів, оскільки компанія отримує матеріали та компоненти саме тоді, коли вони необхідні для виробництва або реалізації. Основна ідея JIT полягає у тому, щоб оптимізувати ланцюг постачання і виробництва, мінімізуючи час

між замовленням і отриманням ресурсів, а також час, протягом якого ці ресурси зберігаються на складі. Це дозволяє значно знизити витрати на зберігання, управління запасами, а також уникнути фінансових витрат, пов'язаних з перевантаженням складських приміщень. Проте, метод ЛТ також має свої виклики. Він вимагає високого рівня точності в прогнозуванні попиту та ефективної організації постачання, оскільки будь-які затримки в ланцюгу постачання можуть призвести до перебоїв у виробництві. Однак, за умови правильної організації, цей метод може значно підвищити ефективність, знижуючи витрати на ресурси та мінімізуючи надлишкові запаси. ЛТ є популярним серед компаній, які прагнуть до оптимізації своїх виробничих процесів, особливо в автомобільній та електронній промисловості.

Метод економічного замовлення (EOQ) – це підхід, який допомагає визначити оптимальний обсяг замовлення для кожного виду послуги або продукції, що дозволяє мінімізувати загальні витрати, пов'язані з постачанням і зберіганням матеріалів. Основна мета цього методу – досягти рівноваги між витратами на закупівлю, зберігання запасів і витратами на здійснення замовлень [25, с. 86]. При застосуванні методу EOQ, компанія визначає оптимальну кількість товару, яку слід замовляти за один раз, щоб зменшити загальні витрати. Це враховує не лише витрати на закупівлю, але й витрати на зберігання запасів, включаючи оренду складів, страхування та амортизацію. Враховуються витрати на розміщення і обробку замовлень, що дозволяє визначити найбільш вигідний обсяг замовлення для досягнення мінімальних витрат. Метод економічного замовлення застосовується у тих випадках, коли підприємство має стабільний попит на продукцію та може прогнозувати потребу в ресурсах. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати на управління запасами, але й покращити ефективність закупівель та зменшити ризик виникнення дефіциту чи надлишку товару. EOQ часто використовують у роздрібній торгівлі, виробництві та логістиці для забезпечення балансованого та ефективного управління запасами.

Теорія обмежень (ТОС) – це метод управління, який зосереджується на виявленні та усуненні «вузьких місць» або обмежень у виробничих процесах, які обмежують загальну ефективність системи. Цей підхід полягає в тому, що будь-яка система або виробничий процес має одне або кілька обмежень, які обмежують її продуктивність. Визначивши ці обмеження, підприємство може спрямувати свої зусилля на оптимізацію роботи цих «вузьких місць», що дозволяє підвищити загальну ефективність та результативність виробництва.

Основним принципом ТОС є те, що усунення або полегшення обмежень дає найбільший ефект для підвищення продуктивності всього процесу. Наприклад, якщо на певному етапі виробництва є обмеження, яке затримує роботу всієї системи, то усунення цього обмеження або його оптимізація дозволить значно збільшити потужність всього виробничого процесу. Підхід ТОС використовує цикл постійного вдосконалення, де кожне виявлене обмеження усувається, після чого система знову оцінюється на наявність нових обмежень. Теорія обмежень застосовується для оптимізації виробничих процесів, логістики, а також у сфері управлінських і бізнес-процесів. Вона є ефективним інструментом для підприємств, що прагнуть збільшити свою продуктивність і скоротити витрати, зосереджуючи увагу на усуненні найважливіших факторів, які гальмують загальну ефективність.

1.3 Показники ефективності операційного менеджменту та їх оцінка

Показники ефективності операційного менеджменту є інструментами для вимірювання та оцінки результативності управлінських заходів, спрямованих на організацію та оптимізацію виробничих процесів. Вони дозволяють не лише оцінити поточний стан підприємства, але й визначити напрямки для покращення в майбутньому.

Оцінка ефективності є необхідною для розуміння, наскільки успішно досягнуті поставлені цілі та які аспекти потребують уваги для підвищення загальної результативності. Показники ефективності можуть включати

фінансові, продуктивні, якісні, а також інші спеціалізовані метрики, що стосуються управління ресурсами, часом, витратами та інноваціями. Необхідною частиною процесу оцінки є виявлення ключових показників, які відповідають за основні аспекти діяльності підприємства. Система показників ефективності операційного менеджменту допомагає менеджерам ухвалювати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності підприємства в умовах динамічних змін ринку.

Показники ефективності операційного менеджменту та їх оцінка відображені у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Показники ефективності операційного менеджменту та їх оцінка

Показник	Опис
Продуктивність	Вимірюється через співвідношення наданої послуги до витрачених на послугу ресурсів. Це показник, який дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси для виробництва.
Час виконання замовлення	Визначає середній час, необхідний для виконання одного замовлення від моменту його отримання до готовності продукції. Цей показник важливий для оцінки ефективності виробничих та логістичних процесів.
Вартість послуги	Дозволяє оцінити економічну ефективність та здатність підприємства контролювати витрати.
Якість продукції	Оцінюється через рівень дефектів, повернень або рекламаций на продукцію. Показник важливий для підтримання високих стандартів якості та задоволення споживачів.
Запасні витрати	Визначає витрати на зберігання запасів, включаючи витрати на склади, транспортування та управління запасами. Показник важливий для оцінки ефективності логістики та управління запасами.
Рівень використання обладнання	Вимірює, як часто використовується обладнання в межах своїх можливостей. Високий рівень використання означає, що обладнання працює на оптимальному рівні, що позитивно впливає на ефективність виробництва.
Використання робочої сили	Показує, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси. Оцінюється через співвідношення наданих послуг до витрачених годин праці.
Операційна гнучкість	Оцінка здатності підприємства швидко адаптуватися до змін у попиті або умовах ринку. Гнучкість операцій є важливою для підтримки конкурентоспроможності в умовах змінної економічної ситуації.
Кількість відмов чи поломок	Показник, що визначає рівень збоїв у виробничих процесах або поломок обладнання. Важливий для оцінки надійності та безперебійності виробничих операцій.
Показник продуктивності праці	Оцінює ефективність використання праці через кількість продукції на одного працівника за одиницю часу. Визначає здатність підприємства оптимізувати робочі ресурси для досягнення високої продуктивності.

Продуктивність – це один із основних показників ефективності виробничої діяльності, який дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів на підприємстві. Вона вимірюється як співвідношення між обсягом виготовленої продукції та витраченими ресурсами, зокрема робочою силою, матеріалами, енергією чи часом. Цей показник дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення конкретних результатів. Чим вищий рівень продуктивності, тим більше продукції можна виготовити, використовуючи ту саму кількість ресурсів. Наприклад, підвищення продуктивності праці може бути досягнуте через покращення кваліфікації працівників або впровадження нових технологій, що дозволяють зменшити час на виконання певних завдань. Аналіз продуктивності є важливим для оцінки оптимальності роботи підприємства, оскільки він дозволяє визначити, де виникають затримки або неефективне використання ресурсів. Підвищення продуктивності дає змогу зменшити витрати та збільшити конкурентоспроможність підприємства на ринку, що є ключовим фактором для досягнення успіху в умовах економічної конкуренції [26, с. 85].

Час виконання замовлення – показник, який визначає середній час, необхідний для обробки одного замовлення, починаючи від моменту його отримання і до моменту готовності продукції або послуги до доставки клієнту [23, с. 207]. Цей показник включає всі етапи виробничого і логістичного процесу: від планування та організації виробництва до остаточного транспортування продукції споживачеві. Час виконання замовлення є провідним показником для оцінки ефективності як виробничих, так і логістичних процесів на підприємстві. Його зменшення дозволяє покращити рівень обслуговування клієнтів, забезпечити швидку реакцію на змінний попит і підвищити конкурентоспроможність підприємства. Довгий час виконання замовлення може свідчити про наявність затримок у виробничих чи транспортних процесах, що, у свою чергу, може призвести до зниження задоволеності клієнтів і втрати замовлень. Тому підприємства прагнуть

оптимізувати цей показник шляхом удосконалення процесів, автоматизації, покращення взаємодії між відділами та мінімізації логістичних затримок.

Вартість одиниці продукції – це економічний показник, який розраховується як співвідношення загальних витрат на виробництво до кількості одиниць виготовленої продукції. Вона містить всі витрати, які підприємство несе на кожну одиницю продукції: витрати на сировину, матеріали, енергію, оплату праці, амортизацію обладнання та інші виробничі витрати [24, с. 73]. Цей показник дозволяє оцінити економічну ефективність виробничого процесу, оскільки низька вартість одиниці продукції свідчить про ефективне використання ресурсів і зниження витрат. Вартість одиниці продукції є необхідним для підприємств, оскільки вона впливає на конкурентоспроможність продукції на ринку. Підвищення цієї вартості може вказувати на неефективність у використанні ресурсів, необхідність оптимізації процесів або на збільшення витрат на виробництво. Підприємства прагнуть контролювати та знижувати вартість одиниці продукції шляхом покращення технологічних процесів, зниження витрат і підвищення продуктивності праці.

Якість продукції – це провідний показник, що визначає ступінь відповідності виготовленої продукції встановленим стандартам та вимогам споживачів [22]. Оцінюється вона через кількість дефектів, повернень або рекламацій, які виникають після продажу продукції. Якщо продукція часто має дефекти або потребує повернення, це може свідчити про низьку якість виробництва та призвести до зниження довіри з боку споживачів. Високий рівень якості продукції є критичним для забезпечення задоволення споживачів та підтримання репутації підприємства на ринку. Для цього необхідно впроваджувати системи контролю якості, здійснювати регулярні перевірки на всіх етапах виробництва та забезпечувати відповідність продукції вимогам нормативних стандартів. Зниження кількості дефектів і рекламацій не лише підвищує рівень задоволення клієнтів, але й зменшує витрати на повернення та доопрацювання продукції, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

Запасні витрати – це витрати, пов’язані з утриманням і зберіганням запасів на підприємстві. Вони містять витрати на оренду або утримання складів, транспортування матеріалів і готової продукції, а також витрати на управління запасами, зокрема на контроль, інвентаризацію та адміністрування [21, с. 88]. Цей показник є необхідним для оцінки ефективності логістичних та складських процесів на підприємстві. Високі запасні витрати можуть свідчити про неефективну організацію логістики, надмірні запаси або погане управління складськими ресурсами. Для підприємства оптимізація цих витрат є важливою, оскільки зменшення запасних витрат дозволяє знижувати загальні витрати на зберігання товарів, скорочувати час обігу запасів і підвищувати ефективність використання ресурсів. Одним із способів оптимізації є впровадження ефективних систем управління запасами, таких як методи Just in Time (JIT), що дозволяють мінімізувати витрати на склади та зберігання.

Використання робочої сили – це показник, який оцінює ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Він вимірюється через співвідношення обсягу наданих послуг до витрачених годин праці, що дозволяє визначити, скільки одиниць продукції було виготовлено за одиницю часу роботи працівників [17, с. 93]. Високе використання робочої сили вказує на те, що працівники виконують свою роботу ефективно, забезпечуючи високий рівень продуктивності при мінімальних витратах часу. Це свідчить про добре організовані робочі процеси, чітке планування та ефективне управління персоналом. Низьке використання робочої сили може вказувати на неефективність у використанні працівників, недостатнє навчання або недоліки в організації роботи, що призводить до збільшення витрат на оплату праці без відповідного результату. Тому необхідно оптимізувати використання робочої сили, покращувати мотивацію співробітників та впроваджувати ефективні методи організації праці.

Операційна гнучкість – це показник, що відображає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни в попиті, умовах ринку або економічному середовищі. Ця характеристика є важливою для забезпечення

стабільності та конкурентоспроможності компанії в умовах нестабільної економічної ситуації або швидких змін у зовнішньому середовищі [23, с. 34]. Підприємства з високим рівнем операційної гнучкості здатні адаптувати свої виробничі процеси, модифікувати стратегії та коригувати плани для збереження ефективності навіть у складних умовах. Вони можуть швидко змінювати асортимент продукції, оптимізувати виробничі потужності або змінювати поставки сировини в разі змін попиту. Така гнучкість дозволяє компаніям уникати значних фінансових втрат та підтримувати стабільність, навіть якщо ринкові умови змінюються. Тому операційна гнучкість є провідним фактором для забезпечення довгострокового успіху підприємства, дозволяючи йому адаптуватися до будь-яких непередбачуваних ситуацій.

Кількість відмов чи поломок – це показник, який визначає частоту збоїв у виробничих процесах або виникнення поломок обладнання на підприємстві. Він є індикатором для оцінки надійності та безперебійності виробничих операцій. Високий рівень відмов свідчить про потенційні проблеми в технічному обслуговуванні або зношеність обладнання, що може призвести до затримок у виробництві, зниження ефективності та зростання витрат на ремонт.

З іншого боку, мінімальна кількість поломок демонструє надійність виробничих систем, що позитивно впливає на стабільність роботи підприємства і допомагає забезпечити безперебійне виконання замовлень. Тому потрібно активно моніторити цей показник для своєчасного реагування та усунення причин відмов, що дозволить підтримувати ефективність та конкурентоспроможність компанії.

Показник продуктивності праці – це вимірювальний інструмент, який оцінює ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Він визначається через кількість продукції, виготовленої одним працівником за одиницю часу, і дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовується робоча сила. Високий показник продуктивності праці свідчить про те, що працівники працюють ефективно, здатні надавати більше послуг за менший

час, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємства. Це може бути результатом оптимальної організації робочих процесів, висококваліфікованих працівників, впровадження нових технологій або інструментів, що підвищують швидкість і якість роботи. Зниження продуктивності праці може свідчити про неефективне використання робочих ресурсів, необхідність у додатковому навчанні персоналу або необхідність змін в організації праці. Необхідно постійно стежити за цим показником, щоб вчасно виявляти проблеми та впроваджувати заходи для підвищення ефективності.

Отже, операційний менеджмент є однією з основних складових управлінської діяльності на підприємстві, спрямованою на оптимізацію внутрішніх процесів і забезпечення ефективного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Від правильного функціонування операційного менеджменту залежить не лише прибутковість компанії, а також її здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку, покращувати якість продукції та послуг і знижувати витрати.

Основні завдання операційного менеджменту можна розглядати як забезпечення ефективного планування, організації та контролю виробничих і логістичних процесів. Це визначення чітких стратегій, ефективний розподіл ресурсів, забезпечення якості продукції, управління витратами і мінімізацію ризиків. Підприємство повинно організувати свої операції таким чином, щоб забезпечити безперебійність виробництва, своєчасне постачання ресурсів та високий рівень обслуговування споживачів. Одним із провідних елементів є методи планування та організації операційних процесів.

Для успішного управління операціями використовуються різні методи, серед яких детальне планування, лінійне програмування, метод критичного шляху (CPM), гнучке планування (Agile), метод «Just in Time» (JIT), метод економічного замовлення та теорія обмежень (ТОС). Кожен із цих підходів має свої переваги та застосовується в залежності від умов і специфіки діяльності підприємства. Наприклад, лінійне програмування допомагає оптимізувати

розподіл ресурсів, тоді як метод критичного шляху дозволяє визначити важливі етапи проекту і мінімізувати час його виконання. Показники ефективності операційного менеджменту є важливими для оцінки результативності впроваджених стратегій і планів.

До них відносяться продуктивність праці, час виконання замовлення, вартість одиниці продукції, якість продукції, запасні витрати, рівень використання обладнання, використання робочої сили, операційна гнучкість та кількість відмов чи поломок. Кожен з цих показників дає змогу проаналізувати ефективність роботи підприємства, виявити можливі слабкі місця і визначити напрями для вдосконалення.

Продуктивність праці оцінюється через співвідношення кількості виготовленої продукції та витрачених трудових ресурсів, що дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно використовуються робочі ресурси. Час виконання замовлення визначає швидкість виконання запитів клієнтів і є важливим для оцінки ефективності виробничих і логістичних процесів. Вартість одиниці продукції показує, наскільки економічно вигідно здійснюється виробництво. Якість продукції оцінюється через рівень дефектів і рекламаций, що дозволяє контролювати стандарти якості і задоволення споживачів. Запасні витрати вказують на ефективність управління запасами і логістичними процесами. Рівень використання обладнання дає змогу оцінити, наскільки ефективно експлуатується техніка. Операційна гнучкість є критичним показником здатності підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі. І, нарешті, кількість відмов чи поломок визначає надійність та безперебійність виробничих процесів.

Всі ці показники в сукупності дозволяють сформувати повну картину ефективності операційного менеджменту підприємства. Вони є необхідними для розробки стратегії розвитку, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності. Враховуючи ці аспекти, підприємства можуть своєчасно виявляти проблеми, покращувати робочі процеси та впроваджувати інновації для досягнення кращих результатів.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МП ТОВ «БІНГО», ЙОГО ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН ТА ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

2.1 Загальна характеристика підприємства МП ТОВ «Бінго»

Мале підприємство у вигляді Товариства з обмеженою відповідальністю «Бінго» (МП ТОВ «Бінго») – це сучасна станція технічного обслуговування (СТО), що знаходиться за межами міста Київ за адресою: Київська обл. Бучанський р-н, с. Софіївська Борщагівка, вул. Академіка Шалімова, буд.39.

МП у вигляді ТОВ «Бінго» є юридичною особою приватного права, що розпочало свою діяльність у 1995 році після проходження державної реєстрації, факт якої засвідчує його легітимність та правоздатність у межах чинного законодавства України.

Підприємство було засноване з метою надання якісних послуг з діагностики, ремонту та технічного обслуговування автомобілів. МП ТОВ «Бінго» обслуговує як приватних автовласників, так і корпоративних клієнтів, серед яких служби таксі, логістичні компанії та автопарки. Основний принцип роботи – швидкість, якість та доступність. Майстерня обладнана сучасними діагностичними стендами, електронними системами контролю якості та професійним інструментом, що дозволяє виконувати ремонти будь-якої складності.

Команда МП ТОВ «Бінго» складається з досвідчених автомеханіків, електриків та діагностів, які проходять регулярне навчання та підвищують свою кваліфікацію. Підприємство також пропонує систему лояльності для постійних клієнтів, можливість онлайн-запису та комплексне технічне обслуговування автопарків. Завдяки своєму професійному підходу та індивідуальному ставленню до кожного клієнта, МП ТОВ «Бінго» здобуло довіру серед автовласників Києва та продовжує активно розвиватися, впроваджуючи нові технології та покращуючи рівень обслуговування.

МП ТОВ «Бінго» має чітко визначену організаційну структуру, що забезпечує ефективне управління підприємством та високий рівень обслуговування клієнтів. Керівництво компанії здійснює директор, який координує роботу всіх відділів, розробляє стратегію розвитку та контролює виконання ключових завдань. Провідну роль відіграє головний інженер, відповідальний за технічний стан обладнання, організацію робочих процесів у ремонтній зоні та контроль за якістю виконаних робіт. Фінансовий відділ займається управлінням грошовими потоками, розрахунками з постачальниками та клієнтами.

Для ефективного функціонування підприємства сформовані основні структурні підрозділи, які виконують конкретні завдання та взаємодіють між собою. Кожен із відділів відповідає за певну частину процесу обслуговування клієнтів – від приймання замовлення до видачі автомобіля після ремонту

Функціональна організаційна структура МП ТОВ «Бінго» передбачає поділ управлінських функцій між окремими відділами, кожен із яких відповідає за певний напрямок діяльності. Такий підхід забезпечує спеціалізацію працівників, підвищує ефективність роботи та дозволяє чітко розподілити обов'язки між структурними підрозділами (рис..2.1).

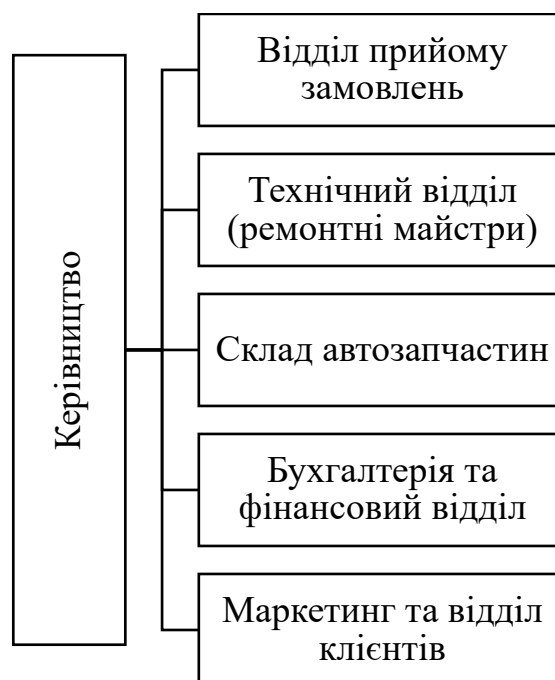


Рис.2.1. Функціональна організаційна структура МП ТОВ «Бінго»

МП ТОВ «Бінго» має ефективну організаційну структуру, яка дозволяє злагоджено виконувати всі процеси, пов'язані з технічним обслуговуванням та ремонтом автомобілів. Управління підприємством здійснює керівництво, яке включає директора, головного інженера та фінансовий відділ. Вони відповідають за стратегічне планування, контроль за виконанням робіт, фінансовий аналіз та розвиток компанії. Директор координує діяльність усіх відділів, приймає ключові рішення щодо цінової політики, впровадження нових послуг та вдосконалення якості сервісу.

Відділ прийому замовлень виконує важливу функцію першого контакту з клієнтами. Менеджери цього відділу консультують автовласників щодо переліку послуг, здійснюють попередній запис, оформлюють замовлення та узгоджують кошторис робіт. Вони також ведуть комунікацію з технічним відділом для точного визначення термінів виконання ремонту.

Технічний відділ – це основний виробничий підрозділ МП ТОВ «Бінго», де працюють автомеханіки, електрики та діагности. Спеціалісти цього відділу здійснюють діагностику, технічне обслуговування та ремонт автомобілів, включаючи ходову частину, двигун, трансмісію, електронні системи тощо. Вони використовують сучасне обладнання та новітні технології для точного визначення несправностей і швидкого їх усунення.

Склад автозапчастин відповідає за зберігання та управління запасами необхідних комплектуючих для ремонту. Співробітники складу контролюють залишки, здійснюють замовлення необхідних деталей у постачальників та забезпечують своєчасне їх постачання до технічного відділу. Це дозволяє уникати затримок у виконанні робіт через відсутність необхідних запчастин.

Бухгалтерія та фінансовий відділ займаються обліком фінансових операцій, розрахунками з клієнтами та постачальниками, контролем витрат та фінансовим плануванням. Вони також розробляють фінансові стратегії для оптимізації витрат і збільшення прибутковості підприємства.

Маркетинг та клієнтський сервіс відіграють ключову роль у залученні нових клієнтів та підтримці лояльності постійних. Фахівці цього відділу розробляють рекламні кампанії, ведуть сторінки компанії в соціальних мережах, організують акції та програми лояльності. Вони також працюють із відгуками клієнтів, аналізують їх потреби та впроваджують зміни для покращення сервісу.

Завдяки налагодженій організаційній структурі, МП ТОВ «Бінго» працює ефективно та оперативно виконує усі завдання, забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволеність клієнтів.

МП ТОВ «Бінго» реалізовує комплексний підхід до підбору персоналу та створення комфортних умов для роботи, що сприяє підвищенню ефективності трудових процесів та рівня обслуговування клієнтів.

Процес відбору співробітників включає професійне тестування, оцінку практичних навичок та співбесіди з керівництвом відповідних відділів. Зокрема, технічні спеціалісти повинні мати профільну освіту та досвід роботи від 3 років, а для посад, що вимагають глибших технічних знань (наприклад, діагностів електронних систем), обов'язковим є проходження додаткових курсів підвищення кваліфікації. Для створення комфортних умов роботи підприємство забезпечує працівників сучасним обладнанням, спеціалізованими інструментами та необхідними засобами індивідуального захисту. У ремонтній зоні впроваджено систему безперервного вдосконалення робочих процесів, що дозволяє мінімізувати навантаження на персонал і підвищити продуктивність. Працівники отримують доступ до програм професійного розвитку, зокрема, щорічних навчальних семінарів та сертифікованих курсів від провідних виробників автозапчастин. За даними внутрішнього опитування, 85% співробітників компанії відзначають покращення умов праці за останні два роки, а середній рівень задоволеності роботою у 2023 році склав 4,6 з 5 балів.

Підприємство активно розвиває систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Регулярно проводяться внутрішні тренінги, семінари

та майстер-класи за участю представників провідних виробників запчастин та автомобільних систем. СТО співпрацює з технічними навчальними закладами Києва, надаючи можливість студентам проходити виробничу практику, а найкращих випускників залучає до роботи у своїй команді. Такий підхід до кадрової політики дозволяє МП ТОВ «Бінго» мати в штаті кваліфікованих фахівців, які забезпечують високу якість обслуговування та професійний підхід до кожного клієнта.

МП ТОВ «Бінго» орієнтується на довгостроковий розвиток та зміцнення своїх позицій на ринку технічного обслуговування автомобілів у Києві. Основна мета підприємства – підвищення якості послуг, розширення спектра послуг та впровадження сучасних технологій для забезпечення максимального комфорту клієнтів. Одним із ключових напрямів розвитку є модернізація обладнання. Підприємство планує інвестувати в новітні діагностичні системи, автоматизовані стенди для перевірки ходової частини, а також високоточне обладнання для ремонту двигунів та електронних систем автомобілів. Це дозволить значно підвищити точність діагностики та скоротити час ремонту.

МП ТОВ «Бінго» також розширюватиме перелік послуг, додаючи нові напрями, такі як обслуговування гібридних та електромобілів, професійний чип-тюнінг двигунів, ремонт складних електронних блоків управління. З урахуванням зростання популярності електротранспорту, підприємство планує розробити спеціалізовані програми обслуговування для таких автомобілів.

Підприємство активно працюватиме над розширенням своєї клієнтської бази шляхом розвитку партнерських програм із корпоративними клієнтами, автопарками та логістичними компаніями. Заплановані спеціальні пропозиції для компаній, які обслуговують великі автопарки, що дозволить збільшити кількість постійних замовлень. Провідним елементом стратегії розвитку є підвищення кваліфікації персоналу. СТО продовжить співпрацю з навчальними закладами, проводитиме курси підвищення кваліфікації та

сертифікацію співробітників, щоб забезпечити відповідність сучасним вимогам автомобільного ринку.

Таким чином, стратегія розвитку МП ТОВ «Бінго» спрямована на інновації, покращення якості сервісу, впровадження сучасних технологій та розширення спектра послуг. Завдяки комплексному підходу до розвитку підприємство зможе зміцнити свої позиції, залучити нових клієнтів та забезпечити стабільне зростання в конкурентному середовищі.

2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства МП ТОВ «Бінго»

Підприємство веде свою діяльність з 1995 року, постійно збільшує свій фінансовий потенціал, розширює межі діяльності та багато уваги приділяє саме навчанню та покращенню професійних навичок працівників підприємства. За 30 років свого існування МП ТОВ «Бінго» активно нарощує свій фінансовий потенціал.

Аналіз фінансових показників МП ТОВ «Бінго» за період з 2022 по 2024 рік вказує на стабільне зростання обсягів виручки та покращення фінансових показників підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів МП ТОВ «Бінго» за 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абс. приріст, +,-		Відн. приріст, %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	38981,2	59307,6	55012,7	20326,4	-4294,9	52,14	-7,24	41,13
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	33633,1	45039,6	46683,7	11406,5	1 644,1	33,91	3,65	38,8
Валовий прибуток (збиток)	5 348,1	14 268	8 329	8 919,9	-5 939	166,79	-41,62	55,74

Інші операційні доходи	29,3	75,3	54,2	46	-21,1	157	-28,02	84,98
Інші операційні витрати	4 212,3	4 571,6	4 608,1	359,3	36,5	8,53	0,8	9,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1 165,1	9 771,7	3 775,1	8 606,6	-5 996,6	738,7	-61,37	224,02

Продовження табл. 2.1

Інші доходи	-	3	-	3	-3	-	-100	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1 165,1	9 774,7	3 775,1	8 609,6	-5 999,6	738,96	-61,38	224,02
Витрати (дохід) з податку на прибуток	109,8	1 449,4	347,7	1 339,6	-1 101,7	1220,04	-76,01	216,67
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1 055,3	8 325,3	3 427,4	7 270	-4 897,9	688,9	-58,83	224,78
Разом доходи	39010,5	59385,9	55066,9	20375,4	-4 319	52,23	-7,27	41,16
Разом витрати	37845,4	49611,2	51291,8	11765,8	1 680,6	31,09	3,39	35,53

Джерело: розраховано автором на основі даних МП ТОВ «Бінго»

У 2022–2023 рр. МП ТОВ «Бінго» демонструвало стрімке зростання фінансових показників: чистий дохід збільшився на 52,14%, а чистий прибуток – у 7,9 рази. Проте у 2024 році компанія зіткнулась зі спадом виручки на 7,24% та зменшенням прибутковості на 58,83%. Незважаючи на це, загалом за три роки спостерігається позитивна динаміка: чистий прибуток зріс на 224,78%, а валовий – на 55,74%. Зростання витрат, особливо собівартості, при зниженні доходів у 2024 році є загрозою для рентабельності. Компанії доцільно зосередитись на оптимізації витрат і пошуку нових каналів збуту для стабілізації фінансових результатів.

Для того, аби краще зрозуміти здатність товариства своєчасно відповідати за зобов'язаннями перед постачальниками і кредиторами, співробітниками, іншими сторонами, варто розглянути показники ліквідності (табл. 2.2).

У 2023 році МП ТОВ «Бінго» суттєво покращило показники ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 6,14, а швидкої – до 4,55, що свідчить про високу здатність покривати короткострокові зобов'язання. Однак у 2024 році ці показники значно знизились, зокрема поточна ліквідність впала до 1,75, що може вказувати на скорочення оборотних активів або зростання зобов'язань. Абсолютна ліквідність залишилась відносно стабільною, але дещо знизилась порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності МП ТОВ «Бінго» в 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,45	6,14	1,75	4,69	-4,39	0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,07	4,55	1,53	3,48	-3,02	0,46
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,75	1,36	0,7	0,61	-0,66	-0,05
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,37	5,58	1,38	5,21	-4,2	1,01

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості у 2023 р. суттєво перевищувало одиницю, що свідчило про фінансову перевагу, однак у 2024 р. воно знизилось до 1,38. Загалом динаміка свідчить про нестабільність ліквідності в 2024 році та необхідність посилення контролю за фінансовими потоками.

Також у 2024 році фінансова стабільність компанії МП ТОВ «Бінго» дещо ослабла, що вимагає оперативного перегляду фінансової стратегії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості МП ТОВ «Бінго» в 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,27	0,81	0,04	0,54	-0,77	-0,23
Маневреність власних оборотних коштів	1,9	0,27	11,3	-1,63	11,03	9,4
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	1,04	3,11	0,28	2,07	-2,83	-0,76
Коефіцієнт фінансової автономії	0,33	0,82	0,51	0,49	-0,31	0,18
Коефіцієнт фінансової залежності	3,04	1,22	1,98	-1,82	0,76	-1,06
Коефіцієнт фінансового левериджу	2,04	0,22	0,98	-1,82	0,76	-1,06

Продовження табл.2.2

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,76	0,94	0,04	0,18	-0,9	-0,72
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,95	0,86	0,59	-0,09	-0,27	-0,36
Коефіцієнт фінансової стійкості (покрыття інвестицій)	0,36	0,85	0,71	0,49	-0,14	0,35
Коефіцієнт мобільності активів	11,6	18,43	1,05	6,83	-17,38	-10,55

Джерело: розраховано автором на основі даних МП ТОВ «Бінго»

Основні показники ділової активності МП ТОВ «Бінго» згруповано в табл. 2.4. Значення показника оборотності власного капіталу відображає ефективність використання власного капіталу для генерування доходу підприємства.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ділової активності МП ТОВ «Бінго» в 2022–2024

рр.

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2023	2024	2024 / 2023
Оборотність власного капіталу, обороти	8,92	4,47	-4,45
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	5,69	2,71	-2,98
Фондовіддача, обороти	92,86	101,13	8,27
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	6,07	4,16	-1,91
Період одного обороту оборотних активів, днів	59,33	86,64	27,31
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	17,68	18,67	0,99
Період одного обороту запасів, днів	20,36	19,28	-1,08
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	61,62	44,86	-16,76
Період одного обороту готової продукції, дні	5,84	8,03	2,19
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	15,55	8,66	-6,89
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	23,16	41,55	18,39

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	18,68	16,12	-2,56
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	19,27	22,33	3,06

Джерело: розраховано автором на основі даних МП ТОВ «Бінго»

У 2024 році показники ділової активності МП ТОВ «Бінго» продемонстрували погіршення більшості ключових характеристик. Зокрема, оборотність власного капіталу та активів знизилась відповідно на 4,45 та 2,98 обороти, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів. Період обігу оборотних активів та дебіторської заборгованості значно зріс, що вказує на уповільнення фінансового циклу підприємства. Натомість фондвіддача покращилась, а також незначно зросла оборотність запасів і зменшився період їх обігу, що є позитивним сигналом. Загалом, спостерігається зниження ділової активності, що потребує оптимізації операційної діяльності та покращення управління обіговими коштами.

Аналізуючи динаміку показників рентабельності МП ТОВ «Бінго» за 2022–2024 роки (табл. 2.5), видно кілька важливих тенденцій.

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності МП ТОВ «Бінго» в 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	79,91	16,91	-	-63	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	-	93,83	18,63	-	-75,2	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), %	-	93,83	18,63	-	-75,2	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	125,2	27,83	-	-97,37	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	519,94	193,59	-	-326,35	-
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	13,72	24,06	15,14	10,34	-8,92	1,42
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	2,99	16,48	6,86	13,49	-9,62	3,87

Продовження табл. 2.5

Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	2,71	14,04	6,23	11,33	-7,81	3,52
Операційна рентабельність витрат, %	3,08	19,7	7,36	16,62	-12,34	4,28
Коефіцієнт реінвестування, %	-	98,77	90,74	-	-8,03	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	76,41	22,42	-	-53,99	-
Період окупності активів	-	1,25	5,91	-	4,66	-
Період окупності власного капіталу	-	0,8	3,59	-	2,79	-

Джерело: розраховано автором на основі даних МП ТОВ «Бінго»

По-перше, значний спад рентабельності активів у 2024 році, незалежно від вибору чисельника, свідчить про загальну погіршену ефективність використання активів компанією. Зниження рентабельності власного капіталу у 2024 році також вказує на зменшення здатності компанії генерувати прибуток на кожну одиницю вкладених власних коштів.

Додатково, рентабельність виробничих фондів значно знизилася у 2024 році, що може відображати проблеми з ефективністю виробничих процесів або знеціненням основних активів. Спад рентабельності продажів за валовим, операційним та чистим прибутком у 2024 році свідчить про загальне погіршення маржі та ефективності управління витратами.

Також варто відзначити, що коефіцієнт реінвестування та коефіцієнт стійкості економічного зростання також зазнали зниження у 2024 році, що може свідчити про зміни в стратегії інвестування та загальні труднощі у забезпеченні стабільного зростання компанії.

Зниження рентабельності у 2024 році є тривожним сигналом для МП ТОВ «Бінго» і вимагає уважного аналізу причин і розробки стратегій для відновлення фінансової стабільності та прибутковості компанії. Прозора оцінка фінансового стану та прийняття ефективних заходів можуть допомогти компанії подолати труднощі та забезпечити успішну діяльність у майбутньому.

Загалом, аналіз фінансово-економічної діяльності МП ТОВ «Бінго» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільність фінансового стану підприємства.

У 2023 році спостерігалось різке покращення показників ліквідності, рентабельності та фінансової автономії, що свідчило про ефективне управління ресурсами. Однак у 2024 році майже всі ключові показники зазнали суттєвого погіршення: знизилися рівні ліквідності, рентабельності та оборотності активів. Особливо тривожним є падіння коефіцієнтів маневреності та забезпечення оборотних активів власними коштами. Це вказує на зниження фінансової гнучкості та стійкості підприємства. Водночас зросли періоди оборотності активів і дебіторської заборгованості, що знижує ефективність використання обігових коштів. Загалом, підприємству необхідно терміново переглянути фінансову політику, оптимізувати витрати та посилити контроль за дебіторською заборгованістю.

2.3 Аналіз операційної діяльності підприємства МП ТОВ «Бінго»

Операційна діяльність підприємства є провідним елементом його функціонування, адже саме вона визначає ефективність використання ресурсів, якість продукції та здатність адаптуватися до ринкових змін. Аналіз операційної діяльності МП ТОВ «Бінго» дозволяє оцінити поточний стан виробничих процесів, продуктивність праці, рівень якості продукції та фінансові показники. Провідним елементом дослідження є також оцінка гнучкості виробництва, управління ризиками та логістичної ефективності, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Урахування цих факторів дає змогу виявити слабкі місця в операційному управлінні, розробити стратегії оптимізації витрат та підвищення продуктивності. Окрім того, аналіз дозволяє визначити перспективи розвитку компанії, зокрема щодо впровадження нових технологій та інновацій, що сприятиме подальшому зростанню ефективності її діяльності.

Оцінка обладнання СТО є провідним етапом аналізу операційної діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити ефективність використання обладнання, рівень завантаженості обладнання та технологічний

потенціал. Високий рівень використання обладнання СТО свідчить про ефективну організацію процесів, тоді як низький рівень може сигналізувати про необхідність оптимізації процесів надання послуг. Аналіз обладнання СТО також допомагає виявити слабкі місця, що можуть впливати на продуктивність і якість надання послуг (табл.2.6).

Оцінка потужностей СТО МП ТОВ «Бінго» показала, що підприємство ефективно використовує наявні ресурси, проте є можливості для оптимізації. Поточний рівень завантаженості виробничих ліній (78,3%) є дещо нижчим за оптимальний, що може свідчити про нерівномірний розподіл замовлень або періодичні простої.

Таблиця 2.6

Оцінка потужностей МП ТОВ «Бінго» у 2024 році

Показник	Опис	Значення
Рівень використання обладнання	Співвідношення фактичного часу роботи обладнання до його максимально можливої продуктивності. Високі показники свідчать про ефективне використання ресурсів.	82,6%
Коефіцієнт завантаженості обладнання СТО	Відношення фактичного надання послуг до максимально можливого при наявному обладнанні. Оптимальним вважається рівень 80-90%.	78,3%
Середній час простою обладнання (год/місяць)	Час, протягом якого послуга не надається через технічні несправності або недостатню кількість робочої сили.	14,7 год
Кількість відмов обладнання (на 1000 годин роботи)	Частота технічних несправностей, що впливають на безперервність робочого процесу.	3,2 відмови
Ступінь зношеності обладнання	Відсотковий показник технічного стану обладнання. Високий рівень зношеності може призводити до підвищених витрат на обслуговування та зниження продуктивності.	27,5%
Рівень модернізації обладнання	Частка обладнання, яке було оновлено або замінено за останні 5 років. Високий рівень модернізації сприяє підвищенню продуктивності та якості послуг.	54,8%

Джерело: розраховано автором на основі даних МП ТОВ «Бінго»

Рівень використання обладнання (82,6%) є досить високим, що вказує на ефективну експлуатацію технічних засобів. Час простою обладнання (14,7 год/місяць) є помірним, але його скорочення могло б позитивно вплинути на продуктивність. Низький рівень відмов (3,2 на 1000 годин роботи) свідчить про

належний стан технічного обслуговування, хоча ступінь зношеності обладнання (27,5%) вказує на необхідність поступової заміни окремих потужностей. Рівень модернізації (54,8%) демонструє, що підприємство активно оновлює свої технології, однак для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності варто продовжувати інвестувати в сучасне обладнання. Загалом, виробничі потужності використовуються стабільно, але подальша оптимізація завантаженості та технічного стану дозволить підвищити ефективність і продуктивність підприємства.

Продуктивність праці є показником ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Вона визначає, наскільки раціонально компанія розподіляє робочу силу для досягнення максимального обсягу виробництва. Аналіз продуктивності праці МП ТОВ «Бінго» включає оцінку співвідношення обсягу надання послуг до кількості зайнятих працівників, а також виявлення можливостей для підвищення ефективності персоналу (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз продуктивності праці на МП ТОВ «Бінго» у 2024 році

Показник	Значення
Середньомісячна кількість працівників	12 осіб
Загальна кількість виконаних ремонтів та обслуговувань за місяць	420 послуг
Продуктивність праці (кількість виконаних робіт на одного працівника)	35 послуг/особа
Середня кількість відпрацьованих годин на одного працівника	176 год./місяць
Продуктивність праці за годину	0,2 послуги/година
Відсоток понаднормових годин	8%
Середній час виконання одного замовлення	2,5 години
Коефіцієнт завантаженості СТО (відношення реального навантаження до максимально можливого)	82%
Коефіцієнт плинності кадрів	5,5%

Джерело: розраховано автором на основі даних МП ТОВ «Бінго»

Результати аналізу показують, що продуктивність праці на СТО знаходиться на стабільному рівні. У середньому один працівник виконує 35 послуг на місяць, що свідчить про ефективне завантаження персоналу. Продуктивність праці за годину становить 0,2 послуги, що є прийнятним для сфери технічного обслуговування, оскільки роботи можуть мати різну

тривалість та складність. Частка висококваліфікованих працівників (65%) є важливим показником якості виконуваних робіт. Це свідчить про достатню професійність персоналу, хоча підвищення рівня кваліфікації може сприяти зростанню швидкості та якості обслуговування.

Середній час виконання одного замовлення – 2,5 години, що є типовим для комплексного обслуговування та ремонту автомобілів. Водночас, коефіцієнт завантаженості СТО на рівні 82% вказує на можливість прийому додаткових клієнтів або оптимізації робочого процесу для підвищення пропускної здатності. Відсоток понаднормових годин (8%) та плинність кадрів (5,5%) залишаються в межах прийнятних норм, хоча можуть свідчити про необхідність оптимізації графіків роботи та покращення умов праці для зниження навантаження на персонал.

Оптимізація витрат є одним із головних елементів ефективного управління станцією технічного обслуговування (СТО). Вона дозволяє зменшити собівартість послуг, покращити фінансову стійкість підприємства та підвищити конкурентоспроможність. Основні витрати СТО включають витрати на оплату праці, закупівлю запасних частин і матеріалів, енергетичні витрати, оренду приміщень та амортизацію обладнання. Аналіз витрат допоможе виявити резерви для зниження витрат без погіршення якості обслуговування (табл. 2.8).

Аналіз витрат МП ТОВ «Бінго» у 2024 році показує, що найбільшу частку в загальній структурі витрат (46 683,7 тис. грн) займають закупівля запасних частин і матеріалів ($\approx 43\%$) та оплата праці персоналу ($\approx 35\%$). Це очікувано, оскільки якісне обслуговування клієнтів вимагає кваліфікованих фахівців і використання якісних деталей. Витрати на оренду та комунальні послуги становлять близько 10%, що може бути потенційною точкою для оптимізації.

Аналіз витрат на СТО МП ТОВ «Бінго» у 2024 році

Категорія витрат	Витрати за рік (тис. грн)	Частка у загальних витратах (%)
Оплата праці персоналу	16 339,3	35%
Закупівля запасних частин та матеріалів	20 072,0	43%
Оренда приміщень та комунальні витрати	4 668,4	10%
Амортизація та ремонт обладнання	2 334,2	5%
Маркетинг та реклама	1 167,1	2,5%
Інші операційні витрати	2 102,7	4,5%
Разом	46 683,7	100%

Амортизація та ремонт обладнання складають 5% витрат. Це відносно невелика частка, але регулярне оновлення техніки та своєчасний ремонт можуть допомогти зменшити довгострокові витрати, запобігаючи позапланованим поломкам. Маркетинг і реклама (2,5%) мають незначну частку у структурі витрат. Проте їх збільшення може сприяти залученню нових клієнтів та розширенню ринку послуг.

Ефективна логістика та управління запасами на станції технічного обслуговування (СТО) є головними чинниками забезпечення безперебійної роботи підприємства. Раціональне управління складськими запасами дозволяє уникнути дефіциту необхідних деталей, скоротити час очікування клієнтів і зменшити витрати на зберігання. Водночас надмірні запаси можуть призводити до зайвих фінансових витрат і втрати ліквідності. Оптимальне балансування між рівнем запасів і швидкістю їх обігу допомагає забезпечити стабільну роботу СТО за мінімальних витратах (табл.2.9).

Аналіз запасів СТО МП ТОВ «Бінго» показує, що найбільшу частку у загальному обсязі займають фільтри (30%) та масла і технічні рідини (25%). Це очікувано, оскільки ці витратні матеріали мають високий рівень використання та швидкий обіг. Запасні частини для ходової, гальмівні колодки та шини мають відносно довший середній час зберігання (понад 34 дні).

Таблиця 2.9

Аналіз рівня запасів на СТО МП ТОВ «Бінго» у 2024 році

Категорія запасів	Середній залишок (од.)	Середньо місячний обіг (од.)	Середній час зберігання (днів)	Частка у загальних запасах (%)
Масла та технічні рідини	60	50	36	25%
Фільтри (масляні, паливні, повітряні)	100	90	33	30%
Гальмівні колодки	40	35	34	15%
Запасні частини для ходової	30	25	40	12%
Шини та диски	20	15	42	10%
Інші витратні матеріали	25	20	37	8%
Разом	550	460	–	100%

Управління ризиками є основною складовою операційного менеджменту СТО, оскільки операційні ризики можуть суттєво впливати на ефективність діяльності підприємства. Вони включають різноманітні чинники, які можуть впливати на обслуговування клієнтів, безпеку роботи, витрати та загальну репутацію компанії. Систематичне і всебічне управління ризиками дозволяє знижувати ймовірність непередбачених ситуацій та забезпечити стабільну роботу СТО.

Управління ризиками на СТО охоплює такі основні напрями: технічні, організаційні, фінансові, юридичні та репутаційні ризики (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз основних ризиків в операційній діяльності СТО МП ТОВ «Бінго» станом на 2024 рік

Тип ризику	Опис ризику	Ймовірність	Вплив на діяльність	Міри запобігання та мінімізації
Технічний ризик	Пошкодження обладнання або його несправність, що призводить до простоїв.	Висока	Високий	Регулярне технічне обслуговування та ремонт обладнання. Підтримка запасних частин.
Організаційний ризик	Неузгодженість в роботі персоналу, неправильна організація процесів.	Середня	Середній	Підвищення кваліфікації працівників, чітке визначення процедур і стандартів.

Продовження табл. 2.10

Фінансовий ризик	Невиправдане зростання витрат або затримки в оплаті постачальників.	Середня	Високий	Регулярний моніторинг фінансових потоків, складання бюджетів, контроль дебіторської заборгованості.
Юридичний ризик	Порушення законодавства або недотримання стандартів безпеки, що призводить до штрафів чи санкцій.	Низька	Високий	Вивчення та дотримання нормативних вимог, консультації з юристами.
Репутаційний ризик	Негативні відгуки клієнтів, зниження довіри до бренду через погане обслуговування.	Середня	Високий	Підвищення якості обслуговування, реагування на скарги клієнтів
Природні ризики	Вплив погодних умов (наприклад, сильні дощі чи сніг), які ускладнюють роботу СТО.	Низька	Середній	Підготовка до сезонних змін, запаси зимових матеріалів

Так, технічний ризик є найбільш значущим для СТО, оскільки поломка обладнання може призвести до зупинки виробничих процесів і негативно вплинути на обслуговування клієнтів. Для зниження цього ризику важливо забезпечити регулярне обслуговування та ремонт техніки.

Організаційний ризик може бути наслідком неефективної організації праці або помилок у комунікації між співробітниками, що може призвести до зниження продуктивності та якості обслуговування. Вирішенням цього є впровадження чітких стандартів і процесів, а також навчання персоналу.

Фінансовий ризик пов'язаний із можливістю виникнення витрат, які перевищують заплановані. Для ефективного управління фінансовими ризиками необхідно проводити постійний моніторинг фінансів і аналіз витрат, а також забезпечити оперативне виявлення і коригування фінансових порушень.

Юридичний ризик менш ймовірний, але потенційно може мати великий вплив у разі порушення нормативних вимог. Для запобігання юридичним

ризикам необхідно регулярно перевіряти відповідність роботи підприємства актуальному законодавству та нормам.

Репутаційний ризик має середню ймовірність, але важливий для забезпечення лояльності клієнтів. Регулярний моніторинг відгуків клієнтів і оперативне вирішення їх скарг є важливими для підтримки позитивного іміджу підприємства.

Природні ризики менш ймовірні, але впливають на діяльність СТО під час несприятливих погодних умов. Це можна мінімізувати шляхом підготовки до сезонних змін і забезпечення додаткових матеріалів для роботи в різних умовах.

Таким чином, система управління ризиками на СТО повинна бути комплексною, з фокусом на технічні, організаційні, фінансові та репутаційні ризики для забезпечення стабільної роботи підприємства.

Отже, операційна діяльність СТО МП ТОВ «Бінго» є складною і багатогранною системою, яка включає всі етапи від обслуговування клієнтів до ефективного використання ресурсів та управління ризиками. Вона характеризується високим рівнем ефективності завдяки впровадженню сучасних технологій і використанню якісних матеріалів. Компанія орієнтована на задоволення потреб своїх клієнтів, пропонуючи широкий спектр послуг з ремонту та обслуговування автомобілів. Це дозволяє зберігати конкурентні переваги на ринку та забезпечує стабільність бізнесу. Проте, для подальшого розвитку необхідно звернути увагу на оптимізацію процесів та покращення сервісу для підвищення лояльності клієнтів.

Важливими аспектами є оцінка ефективності використання ресурсів, зокрема трудових і технічних, а також забезпечення безперебійної роботи технічного обладнання та технологічних процесів. Особливу увагу приділено управлінню ризиками, оскільки у сфері автомобільного обслуговування виникають як технічні, так і організаційні ризики, які можуть значно вплинути на стабільність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МП ТОВ «БІНГО»

3.1 Основні проблеми операційної діяльності підприємства МП ТОВ «Бінго»

Операційна діяльність станції технічного обслуговування (СТО) МП ТОВ «Бінго» пов'язана з низкою проблем, які впливають на ефективність роботи, собівартість послуг та рівень задоволеності клієнтів. Важливим аспектом є оптимізація витрат на запасні частини та матеріали, оскільки значна частина коштів витрачається на складські запаси, що може призводити до перевитрат або дефіциту критично важливих компонентів.

Також спостерігаються труднощі у дотриманні термінів виконання робіт, що негативно впливає на лояльність клієнтів. Високі витрати на енергоносії та комунальні послуги підвищують операційні витрати підприємства, що вимагає впровадження заходів з енергозбереження.

Однією з основних проблем операційної діяльності СТО МП ТОВ «Бінго» є високі витрати на запасні частини та витратні матеріали. Це зумовлено кількома факторами: необхідністю підтримувати широкий асортимент деталей для різних марок автомобілів, коливаннями цін на ринку автозапчастин, ризиками надмірного запасу або дефіциту певних компонентів, а також рівнем списань і невикористаних матеріалів. Ефективне управління запасами та оптимізація витрат на матеріали є критично важливими для покращення фінансових показників підприємства. Одним із ключових методів оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів є розрахунок середньої вартості матеріалів на одне замовлення, а також аналіз рівня списань і невикористаних компонентів.

Середня вартість матеріалів на одне замовлення визначається за формулою:

$$C_{avg} = \frac{\sum Ci}{N} \quad (3.1)$$

де, C_{avg} – середня вартість матеріалів на одне замовлення, грн;

$\sum Ci$ – загальна вартість використаних матеріалів за певний період, грн;

N – кількість виконаних замовлень за цей же період.

Для аналізу використаємо умовні дані за місяць: загальна вартість витрачених матеріалів складає 384 650 грн., а кількість виконаних замовлень = 185 шт.

Розрахуємо середню вартість матеріалів на одне замовлення:

$$C_{avg} = \frac{384650}{185} = 2081,81 \text{ грн.}$$

Отже, середня вартість матеріалів для одного замовлення складає 2080,81 грн.

Рівень списань визначається як відношення загальної вартості списаних матеріалів до загальної вартості закуплених матеріалів за період:

$$R8 = \frac{C8}{Ct} * 100\% \quad (3.2)$$

де, $R8$ – рівень списань, %;

$C8$ – вартість списаних або непридатних матеріалів, грн.;

Ct – загальна вартість закуплених матеріалів за період, грн.

Загальна вартість закуплених матеріалів за місяць склала 500 000 грн, а вартість списаних матеріалів = 37 800 грн.

$$R8 = \frac{37800}{500000} * 100\% = 7,56\%$$

Таким чином, рівень списань та невикористаних матеріалів за місяць становить 7,56% від загальної вартості закупівель.

Висока середня вартість матеріалів на одне замовлення свідчить про значну частку матеріальних витрат у структурі собівартості послуг. Це може бути наслідком використання оригінальних деталей або великих витрат на

зберігання запасів. Для оптимізації необхідно розглянути можливість співпраці з новими постачальниками або впровадження системи Just-in-Time для зменшення надмірних запасів.

Рівень списань 7,56% є доволі високим для СТО, що може свідчити про неефективне управління складом або невиправдані витрати на закупівлю непотрібних матеріалів. Зменшити цей показник можна шляхом більш точного прогнозування попиту, запровадження контролю за використанням матеріалів та впровадження практики повернення невикористаних деталей постачальникам.

Загальна вартість закупівель у 500 000 грн на місяць демонструє значні фінансові ресурси, що витрачаються на матеріали, тому навіть незначне скорочення витрат може призвести до суттєвої економії. Оптимізація закупівельної політики, пошук альтернативних постачальників та запровадження контролю за залишками можуть допомогти зменшити витрати без втрати якості послуг.

Дотримання термінів виконання робіт є головним показником ефективності операційної діяльності СТО. Від своєчасності надання послуг залежить рівень задоволеності клієнтів, формування довіри до підприємства та його конкурентоспроможність. Запізнення виконання замовлень може спричиняти додаткові витрати, збільшення навантаження на персонал та зниження репутації сервісу. Для оцінки ефективності управління часом роботи проводиться аналіз середнього часу виконання основних послуг та визначення частки замовлень, що виконуються із затримкою.

Середній час виконання кожного типу робіт визначається за формулою:

$$T_{avg} = \frac{\sum T_i}{N} \quad (3.3)$$

де, T_{avg} – середній час виконання послуги, год;

$\sum T_i$ – загальна тривалість виконання всіх замовлень цього типу, год;

N – кількість виконаних замовлень цього типу.

Розрахунок відображено у табл.3.1.

Середній час виконання основних послуг на СТО МП ТОВ «Бінго»

Вид послуги	Кількість виконаних замовлень (N), шт	Загальний час виконання ($\sum T_i$), год	Середній час виконання (T_{avg}), год
Технічне обслуговування (ТО)	75	600	8,00
Діагностика двигуна	50	450	9,00
Капітальний ремонт двигуна	20	920	46,00
Заміна гальмівної системи	40	280	7,00
Ремонт ходової частини	60	570	9,50
Шиномонтаж та балансування	90	270	3,00

Відсоток прострочених замовлень розраховується за формулою (3.4):

$$Plate = \frac{N_{late}}{N_{total}} * 100\% \quad (3.4)$$

де, P_{late} – частка замовлень із затримкою, %;

N_{late} – кількість прострочених замовлень, шт;

N_{total} – загальна кількість замовлень, шт.

Загальна кількість замовлень за місяць становить 335, з них із затримкою було виконано 72.

$$Plate = \frac{72}{335} * 100\% = 21.49\%$$

Отже, частка прострочених замовлень складає 21,49%, що вказує на певні проблеми з дотриманням термінів.

Середній час виконання робіт варіюється від 3 годин для шиномонтажу до 46 годин для капітального ремонту двигуна. Це відповідає типовим нормам для автосервісів, однак можна розглянути можливість оптимізації тривалості складних робіт за рахунок більш ефективного розподілу персоналу та ресурсів.

Високий рівень затримок у виконанні замовлень (21,49%) може свідчити про перевантаженість персоналу, нестачу запасних частин або недостатньо точне планування часу виконання робіт. Зниження цього показника допоможе підвищити задоволеність клієнтів і збільшити пропускну здатність СТО.

Найдовші за тривалістю роботи – капітальний ремонт двигуна (46 год.) та діагностика двигуна (9 год.) потребують покращення процесів, зокрема, шляхом удосконалення технічного оснащення або введення спеціалізації механіків. Найменші затримки фіксуються в послугах з ТО, шиномонтажу та ремонту гальмівної системи, що свідчить про налагоджений процес виконання рутинних робіт.

Ефективне управління витратами на енергоносії та комунальні послуги є важливим аспектом операційної діяльності будь-якого СТО. Високі витрати на електроенергію, воду та опалення можуть значно впливати на собівартість послуг, особливо в умовах постійного зростання тарифів. Аналіз витрат на енергоресурси дозволяє виявити основні джерела споживання та знайти можливості для їх оптимізації. Одним із ключових показників є середній рівень споживання енергоресурсів у розрахунку на одне замовлення, що допомагає оцінити ефективність використання ресурсів та визначити можливості їх економії.

Для оцінки витрат на електроенергію та воду в розрахунку на одне замовлення використовуються такі формули:

Витрати на електроенергію на одне замовлення.

$$C_{\text{ел}} = \frac{P_{\text{спож}} \cdot T \cdot \text{Tar}_{\text{ел}}}{N} \quad (3.5)$$

де, $C_{\text{ел}}$ – витрати на електроенергію для одного замовлення, грн.;

$P_{\text{спож}}$ – середня потужність обладнання (кВт);

T – середній час роботи обладнання (год);

$\text{Tar}_{\text{ел}}$ – тариф на електроенергію (грн/кВт·год);

N – загальна кількість замовлень на місяць.

Витрати на воду на одне замовлення.

$$C_{\text{вод}} = \frac{V_{\text{спож}} \cdot \text{Tar}_{\text{вод}}}{N} \quad (3.6)$$

де, $C_{\text{вод}}$ – витрати на воду для одного замовлення, грн.;

$V_{\text{спож}}$ – середній обсяг споживаної води (м^3);

$Tar_{вод}$ – тариф на воду (грн/м³).

N – загальна кількість замовлень на місяць (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на електроенергію та воду на СТО МП ТОВ «Бінго»

Параметр	Значення
Потужність електрообладнання, кВт	15,8
Середній час роботи обладнання, год/день	8,5
Тариф на електроенергію, грн/кВт·год	4,32
Місячне споживання електроенергії, кВт·год	3350
Витрати на електроенергію, грн/міс.	14 472
Обсяг споживаної води, м ³ /міс.	9,2
Тариф на воду, грн/м ³	48,5
Витрати на воду, грн/міс.	447,7
Кількість виконаних замовлень, шт./міс.	152
Витрати на електроенергію на одне замовлення, грн	75,4
Витрати на воду на одне замовлення, грн	2,9

Як видно з табл.3.2, найбільшу частину витрат на енергоресурси становить електроенергія. Середні витрати на електроенергію для одного замовлення складають 75,4 грн, що є суттєвою статтею витрат. Витрати на воду значно нижчі – 2,9 грн на замовлення, що пояснюється меншою залежністю СТО від інтенсивного використання води.

Загалом, ефективне управління енергоресурсами дозволить підприємству знизити операційні витрати та підвищити рентабельність наданих послуг.

3.2 Пропозиції щодо впровадження вдосконалення операційної діяльності МП ТОВ «Бінго»

Для підвищення ефективності роботи СТО МП ТОВ «Бінго» пропонується впровадження комплексного проєкту з оптимізації операційної діяльності. Основні напрямки вдосконалення охоплюють ключові аспекти роботи підприємства, включаючи управління персоналом, матеріальними ресурсами, фінансами та сервісним обслуговуванням клієнтів.

В умовах сучасного ринку ефективне управління клієнтською базою та обліком замовлень є провідним фактором підвищення конкурентоспроможності СТО. Впровадження CRM-системи дозволяє значно покращити якість обслуговування, оптимізувати процеси запису клієнтів та планування ремонтних робіт. Автоматизований облік дозволяє скоротити час обробки заявок, зменшити кількість помилок у роботі з клієнтами та забезпечити своєчасне виконання замовлень.

Однією з основних проблем, що вирішує CRM-система, є нерівномірне завантаження працівників та неефективне управління записами клієнтів. Зокрема, аналіз поточної ситуації показав, що без автоматизації в середньому 10-15% клієнтів отримують відмову через перевантаження СТО або неефективне планування.

Проведемо розрахунки ефективності впровадження CRM-системи.

1. Скорочення часу обробки замовлення:

- поточний середній час обробки заявки (без CRM) = 12 хв.;
- очікуваний середній час після впровадження CRM = 5 хв.;
- щоденна кількість заявок = 40;
- скорочення витрат часу на обробку замовлень = $(12 - 5) * 40 = 280$ хв. на день або 4,67 год. економії щоденно.

2. Збільшення пропускної здатності:

- поточна середня кількість обслугованих клієнтів на день = 35;
- очікуване збільшення після оптимізації: до 42 клієнтів на день;
- щомісячне зростання кількості обслуговувань = $(42 - 35) * 26 = 182$ додаткових замовлень на місяць.

3. Фінансовий ефект від збільшення кількості клієнтів:

- середній чек одного клієнта = 1800 грн.;
- додатковий прибуток за місяць = $182 * 1800 = 327600$ грн.

4. Зменшення втрат через відмови:

- поточний рівень відмов через перевантаження = 10%;
- очікуване зниження відмов: до 3%;

– додаткові клієнти, що отримають послуги = $7\% * 35 * 26 = 63$ клієнти на місяць;

– додатковий прибуток = $63 * 1800 = 113400$ грн.

Впровадження CRM-системи дає подвійний ефект: по-перше, скорочується час на адміністрування замовлень, а по-друге, збільшується кількість обслуговуваних клієнтів без збільшення штату. Це дозволить підвищити продуктивність персоналу, рівномірно розподілити навантаження та зменшити втрати через відмови.

Загальний економічний ефект від впровадження CRM-системи оцінюється у 441 000 грн. додаткового доходу на місяць, що суттєво підвищує рентабельність СТО. Окрім того, покращується якість обслуговування клієнтів, що сприяє збільшенню рівня лояльності та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Ефективне управління запасними частинами та матеріалами є провідним фактором для підвищення рентабельності та продуктивності СТО. Надлишкові запаси призводять до заморожування капіталу, зайвих витрат на зберігання та ризику псування матеріалів, тоді як дефіцит запасних частин може спричинити затримки виконання замовлень. Упровадження системи автоматизованого контролю запасів на основі RFID-міток дозволить мінімізувати втрати, скоротити час на інвентаризацію та оптимізувати закупівлі. Одночасно, аналіз закупівель та перехід на партнерські угоди з постачальниками дозволить отримати знижки та зменшити витрати на матеріали. Це сприятиме більш ефективному використанню фінансових ресурсів та підвищенню рівня обслуговування клієнтів за рахунок стабільної наявності необхідних запчастин.

1. Скорочення витрат на інвентаризацію:

– поточний час інвентаризації (ручний облік) = 18 год. на місяць;

– очікуваний час після впровадження RFID = 3 год. на місяць;

– годинна ставка працівника, що займається обліком = 180 грн./год.;

Щомісячна економія складе: $(18 - 3) * 180 = 2\,700$ грн.

2. Зменшення втрат через списання матеріалів:

– поточні втрати через псування/списання матеріалів = 2,5% від обороту матеріалів;

– середньомісячний оборот запасних частин = 380 000 грн.;

– очікуване зниження втрат на 1% після впровадження контролю = 1% * 380 000 = 3 800 грн.

3. Оптимізація закупівель та отримання знижок:

– середньомісячні витрати на закупівлю запчастин = 260 000 грн.;

– очікувана знижка після переходу на партнерські угоди: до 5%.

Щомісячна економія складе: 5% * 260 000 = 13 000 грн.

4. Зменшення втрат через відсутність деталей:

– поточний рівень втрат через відсутність запчастин (відмова клієнтам або затримка ремонту) = 4% від щомісячного виторгу;

– середній місячний виторг СТО = 1 000 000 грн

Очікуване зниження втрат до 1,5% після оптимізації постачань становитиме: (4% – 1,5%) * 1 000 000 = 25 000 грн.

Впровадження RFID-системи та оптимізація закупівель дозволять суттєво зменшити операційні витрати та втрати через неефективне управління запасами. Очікувана щомісячна економія становить:

– економія на обліку матеріалів – 2 700 грн.;

– зменшення втрат через списання – 3 800 грн.;

– знижки на закупівлі – 13 000 грн.;

– зменшення втрат через дефіцит запчастин – 25 000 грн.

Загальна щомісячна вигода від впровадження системи становить 44 500 грн, що еквівалентно 534 000 грн економії на рік. Окрім фінансових вигод, покращується операційна ефективність: скорочується час на інвентаризацію, зменшується ризик помилок у замовленнях, а клієнти отримують послуги без затримок. Це сприяє зростанню рівня довіри клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності СТО.

Ефективне управління енергоспоживанням є провідним елементом операційної діяльності СТО, оскільки витрати на електроенергію та комунальні послуги можуть суттєво впливати на собівартість послуг. Використання енергоефективного освітлення та модернізація компресорного обладнання дозволять значно зменшити витрати на електроенергію, покращити робочі умови та підвищити загальну продуктивність підприємства.

1. Використання LED-освітлення.

СТО має 10 приміщень, де встановлено загалом 40 світильників потужністю 150 Вт кожен. Загальне споживання старих ламп: $40 * 150 \text{ Вт} = 6\,000 \text{ Вт} = 6 \text{ кВт}$.

Середній час роботи освітлення – 10 годин на день, що дає: $6 * 10 = 60 \text{ кВт}\backslash\text{год}$ на день.

Місячне споживання: $60 * 30 = 1\,800 \text{ кВт}\backslash\text{год}$.

Середня вартість 1 кВт/год становить 4 грн.; $1\,800 * 4 = 7\,200 \text{ грн./міс}$.

LED-аналоги мають потужність 40 Вт, тому загальне споживання після заміни складе: $40 * 40 = 1\,600 \text{ Вт} = 1,6 \text{ кВт}$

Нові витрати становлять: $1,6 * 10 * 30 * 4 = 1\,920 \text{ грн./міс}$

Очікувана економія: $7\,200 - 1\,920 = 5\,280 \text{ грн./міс} = 63\,360 \text{ грн./рік}$.

2. Модернізація компресорного обладнання.

СТО використовує компресор потужністю 7,5 кВт, який працює 8 год. на день.

Добове споживання становить: $7,5 * 8 = 60 \text{ кВт}\backslash\text{год}$, тоді місячне споживання складе: $60 * 30 = 1\,800 \text{ кВт}\backslash\text{год}$.

За таких умов, місячні витрати становитимуть: $1\,800 * 4 = 7\,200 \text{ грн.}$

Модернізований компресор із інверторним управлінням дозволяє зменшити споживання електроенергії на 25%, тобто нове споживання складе: $1\,800 * 0,75 = 1\,350 \text{ кВт}\backslash\text{год}$.

Нові витрати = $1\,350 * 4 = 5\,400 \text{ грн./міс}$.

Очікувана економія складе: $7\,200 - 5\,400 = 1\,800$ грн./міс. = 21 600 грн./рік.

Упровадження енергозберігаючого освітлення та модернізація компресора дозволять скоротити витрати на електроенергію щомісяця на 7 080 грн, що становить 84 960 грн економії на рік.

Окрім фінансової вигоди, ці заходи забезпечать:

- зниження навантаження на електромережу, що підвищить надійність електропостачання.
- зменшення тепловиділення освітлення, що покращить комфорт працівників.
- довговічність LED-ламп (до 50 000 годин роботи), що зменшить витрати на заміну.
- зниження шумового навантаження від компресора, що покращить умови праці.

Отже, запровадження енергозберігаючих технологій є доцільним рішенням, що забезпечить довгострокове зниження експлуатаційних витрат та підвищення ефективності роботи СТО.

Ефективне управління запасами є ключовим фактором у зниженні витрат та підвищенні рентабельності СТО. Традиційна закупівельна система, що передбачає зберігання великої кількості запасних частин і матеріалів, призводить до значних витрат на складські приміщення, заморожування оборотного капіталу та ризиків списання через старіння деталей. Впровадження системи Just-in-Time (JIT) та автоматизованого контролю запасів дозволить суттєво скоротити витрати та підвищити ефективність операційної діяльності.

СТО щомісячно виконує 400 замовлень, для яких використовується в середньому 500 одиниць запчастин та витратних матеріалів. Середній запас на складі = 2 000 одиниць деталей.

Витрати на зберігання (оренда складу, комунальні витрати, персонал): 30 000 грн/міс.

Середній термін зберігання запчастини = 60 днів, що збільшує ризики списання.

При впровадженні JIT середній запас можна скоротити на 60%, тобто до 800 од.

Очікувана економія на оренді та зберіганні складе: $30\,000 * 0,6 = 18\,000$ грн./міс = 216 000 грн./рік.

Зменшення списань (орієнтовно 5% від вартості товару). Оскільки середня вартість однієї запчастини – 1 200 грн., то загальна кількість списань на рік складе: $2\,000 * 1\,200 * 0,05 = 120\,000$ грн.

При JIT списання скоротяться на 80%, що дасть додаткову економію: $120\,000 * 0,8 = 96\,000$ грн./рік.

3. Автоматизований контроль залишків матеріалів.

Запровадження RFID-міток та автоматичного обліку запасів дозволить скоротити витрати на інвентаризацію та виключити людські помилки.

Щорічні витрати на ручну інвентаризацію та управління складом (зарплати персоналу, затримки через нестачу деталей) = 150000 грн./рік

Автоматизація дозволить скоротити ці витрати на 50%: $150\,000 * 0,5 = 75\,000$ грн./рік.

Оцінка очікуваного ефекту - загальна очікувана економія від впровадження Just-in-Time та автоматизованого контролю залишків:

- скорочення витрат на зберігання = 216 000 грн./рік;
- зменшення списань запчастин = 96 000 грн./рік;
- автоматизація управління складом = 75 000 грн./рік;

Отже, загальна економія складе 387 000 грн./рік.

Окрім фінансової вигоди, такі зміни також забезпечать:

- підвищення оборотності запасів, що покращить ліквідність підприємства;

- зменшення часу очікування деталей, що позитивно вплине на швидкість обслуговування клієнтів;

– зниження ризиків дефіциту або надмірного запасу, що оптимізує роботу майстрів.

Впровадження Just-in-Time та автоматизованого обліку запасів дозволить СТО зменшити витрати, підвищити продуктивність та покращити якість сервісу для клієнтів, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Одним із провідних елементів ефективної операційної діяльності СТО є правильне управління відходами, особливо мастильними матеріалами, акумуляторами, фільтрами та іншим «технічним сміттям». Неефективна утилізація не лише збільшує операційні витрати, а й може призвести до штрафів за порушення екологічних норм. Впровадження системи контролю використання мастильних матеріалів, а також співпраця з екологічно сертифікованими компаніями зменшить витрати та покращить екологічну відповідальність підприємства.

Розрахунки ефективності оптимізації утилізації відходів

1. Контроль використання мастильних матеріалів та мінімізація відходів. СТО щомісяця обслуговує 400 автомобілів, витрачаючи на них 800 літрів мастильних матеріалів.

Середній обсяг зливу та невикористаного мастила = 5% (випаровування, залишки у фільтрах тощо): $800 * 0,05 = 40$ л/міс.

Ціна 1 літра моторної оливи = 250 грн.

Загальні втрати через залишки та злив складають: $40 * 250 = 10\ 000$ грн./міс = $120\ 000$ грн./рік.

Впровадження системи точного дозування мастильних матеріалів дозволить скоротити ці втрати на 70%, що забезпечить економію: $120\ 000 * 0,7 = 84\ 000$ грн./рік.

2. Укладання договорів на утилізацію з екологічно сертифікованими компаніями. Наразі підприємство витрачає 15 000 грн/міс на утилізацію (включаючи мастильні матеріали, фільтри, шини, акумулятори).

При укладанні договорів із сертифікованими компаніями з оптовими умовами утилізації можна зменшити вартість утилізації на 25%, що дасть економію: $15\ 000 * 0,25 = 3\ 750$ грн./міс = 45 000 грн.

Загальна економія від впровадження контролю використання мастильних матеріалів та оптимізації утилізації:

- скорочення втрат мастильних матеріалів = 84 000 грн/рік;
- зменшення витрат на утилізацію = 45 000 грн/рік

Загальна економія складе: 129 000 грн/рік.

Окрім фінансових переваг, такі заходи забезпечать:

- підвищення екологічної відповідальності та уникнення штрафів;
- покращення репутації СТО завдяки екологічно орієнтованій політиці;
- оптимізація операційної діяльності шляхом впровадження сучасних стандартів утилізації.

Впровадження ефективної системи контролю витрат мастильних матеріалів та співпраці з екологічними компаніями дозволить знизити витрати та покращити сталість бізнесу, що є важливим фактором для довгострокового розвитку СТО.

Одним із провідних напрямів підвищення ефективності роботи СТО є оснащення сучасним діагностичним обладнанням, що дозволяє точніше та швидше виявляти несправності автомобілів. Впровадження мобільних діагностичних комплексів також значно розширить спектр послуг та дозволить обслуговувати клієнтів безпосередньо на місці поломки, що підвищить конкурентоспроможність підприємства.

1. Закупівля сучасного діагностичного обладнання:

На даний момент СТО використовує застарілі сканери та діагностичні системи, що призводить до неточних результатів та збільшення часу на виявлення проблем. Вартість нового багатофункціонального діагностичного комплексу – 280 000 грн.

Очікуване підвищення продуктивності механіків – 20%, що дозволить виконувати в середньому на 5 діагностик більше щодня.

Середня вартість однієї діагностики = 800 грн.

Додатковий щомісячний дохід складе: $5 * 22 * 800 = 88\ 000$ грн./міс.

Термін окупності обладнання = $280\ 000 \div 88\ 000 \approx 3,2$ міс.

2. Впровадження мобільних діагностичних комплексів

Організація виїзної діагностики дозволяє розширити клієнтську базу та збільшити середній чек замовлення за рахунок додаткових послуг.

Вартість одного мобільного діагностичного комплексу – 150 000 грн.

Витрати на дооснащення автомобіля для виїзної роботи – 30 000 грн.

Разом: 180 000 грн.

Очікувана кількість виїздів на місяць = 50.

Середня вартість виїзної діагностики = 1 200 грн.

Щомісячний дохід складе: $50 * 1\ 200 = 60\ 000$ грн./міс.

Термін окупності мобільного комплексу: $180\ 000 \div 60\ 000 = 3$ міс.

Очікувані результати впровадження модернізації:

- закупівля стаціонарного діагностичного комплексу забезпечить додатковий прибуток 88 000 грн/міс.;

- запуск мобільного діагностичного сервісу принесе 60 000 грн/міс.;

- сумарний додатковий дохід після повного впровадження = 148 000 грн/міс.;

- окупність інвестицій (460 000 грн) – приблизно 3 місяці.

Окрім фінансової вигоди, такі заходи покращать швидкість і точність діагностики, дозволять розширити клієнтську базу та підвищать задоволеність клієнтів завдяки швидкому та якісному сервісу. У результаті, СТО отримає конкурентну перевагу та можливість подальшого розвитку за рахунок нових технологій.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить знизити витрати на 10-15%, збільшити продуктивність персоналу на 20%, покращити якість обслуговування клієнтів і підвищити конкурентоспроможність СТО.

ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретичні та практичні засади операційного менеджменту підприємства, можемо зробити наступні висновки.

1. Операційний менеджмент є провідним напрямом управління підприємством, який охоплює процеси планування, організації, контролю та вдосконалення операційної діяльності. Його головною метою є оптимізація ресурсів, підвищення продуктивності та забезпечення стабільного функціонування підприємства. Завдання операційного менеджменту включають координацію виробничих і сервісних процесів, управління запасами, контроль якості та підвищення ефективності праці.

2. Однією з основних функцій операційного менеджменту є планування та організація операційних процесів. У цьому контексті використовуються різні методи, зокрема метод критичного шляху (CPM), гнучке планування (Agile), підхід «Just in Time» (JIT), теорія обмежень (TOC) та інші моделі, що дозволяють ефективно розподіляти ресурси та скорочувати витрати. Застосування цих методів сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та мінімізації операційних ризиків.

3. Оцінка ефективності операційного менеджменту базується на системі кількісних та якісних показників, серед яких продуктивність праці, час виконання замовлень, вартість одиниці продукції, якість послуг, рівень використання обладнання та запасні витрати. Комплексний аналіз цих показників дає змогу підприємству визначати вузькі місця в операційній діяльності, виявляти потенціал для оптимізації та впроваджувати заходи для підвищення ефективності роботи.

Таким чином, операційний менеджмент виконує стратегічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективне планування, використання сучасних методів управління та систематична оцінка операційних показників дають змогу підприємству покращувати свої бізнес-

процеси, забезпечувати стабільний прибуток та задовольняти потреби клієнтів.

4. Оцінка діяльності підприємства передбачає комплексний аналіз його організаційної структури, фінансово-економічного стану та операційних процесів. Провідним етапом є визначення загальної характеристики підприємства, що включає аналіз основних напрямів діяльності, правової форми, кадрового потенціалу та матеріально-технічної бази. МП ТОВ «Бінго» функціонує у сфері технічного обслуговування та ремонту автомобілів, що вимагає чітко налагоджених бізнес-процесів, зокрема управління запасами, контролю якості та взаємодії з клієнтами.

5. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства дало змогу оцінити його доходи, витрати, прибутковість та рентабельність. Можна побачити, що за досліджуваний період підприємство пережило значне зростання доходів у 2023 році, однак це не призвело до стабільного покращення фінансових результатів у наступному році. Чистий дохід від реалізації продукції зріс у 2023 році на 52%, але в 2024 році зазнав зниження на 7%. Собівартість продукції зросла пропорційно, що позначилося на зниженні валового прибутку у 2024 році на 41,6%. Показники рентабельності, зокрема рентабельність активів та власного капіталу, значно знизилися, що свідчить про погіршення ефективності використання ресурсів підприємства. Однак, виявлено деяке поліпшення в маневреності власних оборотних коштів та покращення фондівіддачі. Погіршення ліквідності та зниження оборотності активів вказують на уповільнення фінансового циклу та можливі труднощі з ліквідністю в майбутньому.

6. Основним напрямом дослідження є аналіз операційної діяльності, що передбачає оцінку ефективності управління виробничими процесами, використання матеріальних та трудових ресурсів, а також рівня продуктивності. Особлива увага приділяється таким аспектам, як швидкість виконання замовлень, управління запасами, оптимізація витрат, використання обладнання та якість наданих послуг.

7. Операційна діяльність СТО МП ТОВ «Бінго» характеризується стабільним функціонуванням та наданням якісних послуг у сфері ремонту та обслуговування автомобілів. Підприємство орієнтується на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, використовуючи сучасне обладнання та кваліфікованих спеціалістів. При цьому особлива увага приділяється ефективному управлінню витратами та збереженню високої конкурентоспроможності на ринку автосервісних послуг.

8. З метою вдосконалення операційної діяльності підприємства запропоновано низку заходів, спрямованих на підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення якості послуг. Зокрема, автоматизація обліку замовлень, впровадження сучасних CRM-систем, що забезпечить оперативний контроль за клієнтами та ефективне планування робіт. Оптимізація використання запасних частин та впровадження Just-in-Time (JIT) допоможе скоротити витрати на зберігання матеріалів та зменшити ризики нестачі чи надлишку деталей. Провідним напрямом вдосконалення є енергозбереження, яке включає перехід на LED-освітлення, модернізацію компресорного обладнання та оптимізацію використання електроенергії. Для підвищення продуктивності праці необхідно розширювати кадровий потенціал підприємства шляхом інвестицій у навчання персоналу, що сприятиме підвищенню якості виконання робіт та скороченню часу обслуговування клієнтів. Також необхідно осучаснити діагностичне обладнання для підвищення точності виявлення несправностей та швидкості ремонту. Це дозволить зменшити відсоток повторних звернень клієнтів через неякісно виконані роботи та підвищити загальну ефективність СТО.

Отже, комплексне впровадження інноваційних підходів у сфері управління ресурсами, технологічного оновлення та автоматизації бізнес-процесів дозволить підприємству покращити свої операційні показники, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність у сфері технічного обслуговування автомобілів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С.В., Калашнікова Ю.М., Смолянський А.А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9739>
2. Архіпов Н.М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 18, частина 1. 2018. С. 21-26
3. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. Херсон, 2018 Том 3 № 30: С.70-73
4. Баглей Р., Бучинська Т., Гомотюк В.. Основні напрями розвитку технологій операційного менеджменту в сучасних умовах. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 1-2. С. 106-116
5. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 231 с.
6. Беззубко Б.І. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник. Донбас. нац. акад. будівництва і архітектури. Харків: ПромАрт, 2020. 103 с.
7. Бенькович А.Є. Оптимізація витрат діяльності на підприємстві. *Проблеми економіки транспорту*. 2017. Вип. 13. С. 7-11.
8. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. Київ : Знання, 2018. 173 с.
9. Біла О.Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2017. № 4. С. 112-118.
10. Боднарчук В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський держ. аграр. ун-т, 2017. 134 с.
11. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і допов. Київ : Центр навч. л-ри, 2016. 532 с.

12. Воронкова В.Г., Метеленко Н.Г. Промисловий менеджмент: теорія і практика: монографія. Інж. навч.-наук. ін-т Запоріж. нац. ун-ту. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 337 с.
13. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу». *Вісник НАН України*. 2017. №11. С. 32-37
14. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 228 с.
15. Гой І.В., Смелянська Т.П. Основи підприємницької діяльності. Навчально-методичний посібник. Харків: Ініціатива, 2018. 245 с.
16. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Алерта, 2016. 404 с.
17. Грідін О.В. Особливості застосування та порівняльна характеристика операційних систем організації виробництва. *Електронне наукове фахове видання Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 6 (33). С. 89-94
18. Грідін О.В. Сучасні інструменти управління операційною системою: особливості та переваги їх застосування. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Фесенка Дмитра Мусійовича (м. Полтава, 30-31 березня 2023 року): тези доповіді*. Полтава: ПДАУ. Ч. 2. С. 322–324.
19. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 320 с.
20. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. Київ: Україна, 2017 241 с.
21. Економіка виробничого підприємства : навч. посіб. / за ред. Й.М. Петровича. Київ: Знання, 2016. 490 с.

22. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 368 с.
23. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. 2017. 310 с.
24. Коробка С.В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. Економічний простір. 2020. № 153. С. 71–74
25. Кравчук О.В., Луценко Л.П. Вплив операційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства. Наукові записки Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2021. Т. 38. № 2. С. 83-89
26. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 44. С. 83-86
27. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. Миколаїв: МНАУ, 2017. 124 с.
28. Левицький В.В. Операційний менеджмент: Конспект лекцій: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. с. 42-57
29. Омеляненко Т. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. Київ : КНЕУ, 2018. 236 с.
30. Пермінова С.О., Лазоренко Т.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023.152 с.
31. Плотніченко С.Р., Безверхня Ю.В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. №1. С. 59-61.
32. Позднякова Л.О., Тимофєєва Т.О. Операційний менеджмент: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 72 с.

33. Проектний менеджмент: просто про складне: навч. посіб. / В.А. Верба, Л.П. Батенко, О.М. Гребешкова та ін.; за заг. ред. В.А. Верби. К.: КНЕУ, 2019. 299 с.
34. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця, ВНТУ, 2015. 99 с.
35. Рябчикова Д.А., Коваленко Н.В. Операційний менеджмент сучасного підприємства. Дні науки–2017: Збірник матеріалів ІХ регіональної науково-практичної конференції, Покровськ: 2017. 295 с.
36. Станіславик О.В. Особливості прийняття рішень в операційному менеджменті. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 3(1). С. 50-55
37. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2018. 4. № 3. С. 129-147
38. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2017. 348 с.
39. Шевченко Л.М., Коваленко Т.П. Операційний менеджмент: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 56-69
40. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс МП ТОВ «Бінго» за 2022 рік

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2,8	-
Основні засоби :	1010	348,0	611,6
первісна вартість	1011	1 318,7	1 991,3
знос	1012	(970,7)	(1 379,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	350,8	611,6
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	655,5	1 854,6
у тому числі готова продукція	1103	144,8	218,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 919,6	549,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	121,1	13,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	121,1	11,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	293,8	803,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 366,0	3 653,0
Витрати майбутніх періодів	1170	9,0	13,0
Інші оборотні активи	1190	129,1	205,5
Усього за розділом II	1195	6 494,1	7 092,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 844,9	7 704,3

Пасив	Код рядка		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
	1	2	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	90,0	90,0	
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	203,5	203,5	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 152,4	2 244,7	
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	
Усього за розділом I	1495	2 445,9	2 538,2	
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	
товари, роботи, послуги	1615	3 398,1	3 253,8	
розрахунками з бюджетом	1620	263,9	442,7	
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	0,5	-	
розрахунками з оплати праці	1630	2,2	4,1	
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	577,7	1 198,4	
Усього за розділом III	1695	4 242,4	4 899,0	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	6 844,9	7 704,3	

Звіт про фінансові результати МП ТОВ «Бінго» за 2022 рік

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 180100/	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38 981,2	35 614,2
Інші операційні доходи	2120	29,3	57,6
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	39 010,5	35 671,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(33 633,1)	(32 502,8)
Інші операційні витрати	2180	(4 212,3)	(2 654,8)
Інші витрати	2270	(-)	(332,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(37 845,4)	(35 490,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 165,1	181,7
Податок на прибуток	2300	(109,8)	(153,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 055,3	27,8

Баланс МП ТОВ «Бінго» за 2023 рік

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10,2	9,9
первісна вартість	1001	12,4	12,4
накопичена амортизація	1002	(2,2)	(2,5)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	601,4	665,8
первісна вартість	1011	1 978,9	2 446,8
знос	1012	(1 377,5)	(1 781,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	611,6	675,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 854,6	3 240,3
у тому числі готова продукція	1103	218,3	1 706,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	549,7	5 027,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	13,4	2,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	11,2	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	803,5	1 233,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 653,0	2 759,2
Витрати майбутніх періодів	1170	13,0	27,4
Інші оборотні активи	1190	205,5	165,6
Усього за розділом II	1195	7 092,7	12 455,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	7 704,3	13 131,4

Пасив	Код		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
	рядка	1		
1	2	3	4	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	90,0	90,0	
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	203,5	203,5	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 244,7	10 467,4	
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	
Усього за розділом I	1495	2 538,2	10 760,9	
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	
товари, роботи, послуги	1615	3 253,8	1 008,4	
розрахунками з бюджетом	1620	442,7	113,1	
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	-	-	
розрахунками з оплати праці	1630	4,1	-	
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 198,4	905,7	
Усього за розділом III	1695	4 899,0	2 027,2	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	7 704,3	13 131,4	

Звіт про фінансові результати МП ТОВ «Бінго» за 2023 рік

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	59 307,6	38 981,2	
Інші операційні доходи	2120	75,3	29,3	
Інші доходи	2240	3,0	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	59 385,9	39 010,5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(45 039,6)	(33 633,1)	
Інші операційні витрати	2180	(4 571,6)	(4 212,3)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(49 611,2)	(37 845,4)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	9 774,7	1 165,1	
Податок на прибуток	2300	(1 449,4)	(109,8)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	8 325,3	1 055,3	

Баланс МП ТОВ «Бінго» за 2024 рік

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	9,9	17,2
Первісна вартість	1001	12,4	21,0
Накопичена амортизація	1002	(2,5)	(3,8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	665,8	422,2
первісна вартість	1011	2 446,8	2 636,0
знос	1012	(1 781,0)	(2 213,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	12 935,3
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	675,7	13 374,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 240,3	1 760,8
у тому числі готова продукція	1103	1 706,7	746,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 027,7	5 357,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,0	2,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 233,5	1 074,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 759,2	5 610,4
Витрати майбутніх періодів	1170	27,4	29,3
Інші оборотні активи	1190	165,6	188,6
Усього за розділом II	1195	12 455,7	14 023,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	13 131,4	27 398,5

Пасив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	90,0	90,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	203,5	203,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 149,8	13 577,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	10 443,3	13 871,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 008,4	4 240,6
розрахунками з бюджетом	1620	430,7	428,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	317,6	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	1,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	905,7	3 358,6
Усього за розділом III	1695	2 344,8	8 029,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	13 131,4	27 398,5

Звіт про фінансові результати МП ТОВ «Бінго» за 2024 рік

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	55 012,7	59 307,6	
Інші операційні доходи	2120	54,2	75,3	
Інші доходи	2240	-	3,0	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	55 066,9	59 385,9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(46 683,7)	(45 039,6)	
Інші операційні витрати	2180	(4 608,1)	(4 571,6)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(51 291,8)	(49 611,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 775,1	9 774,7	
Податок на прибуток	2300	(347,7)	(1 449,4)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 427,4	8 325,3	

Загальна характеристика МП у вигляді ТОВ «БІНГО»

Назва підприємства **Мале підприємство у вигляді Товариства з обмеженою відповідальністю «БІНГО».**

Організаційно-правова форма Товариство з обмеженою відповідальністю.

Реєстрація підприємства 09.11.1995р.

Засновники фізичні особи Плохотнюк Володимир Анатолійович, Плохотнюк Лариса Петрівна.

Статутний фонд 28,1 тис.грн.

Юридична адреса м.Київ,пр.Перемоги,89-А

Адреса провадження діяльності Київська обл. Бучанський р-н , с. Софіївська Борщагівка, вул. Академіка Шалімова,буд.39

Види діяльності: КВЕД 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

КВЕД 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям
для автотранспортних
засобів.

Підприємство є платником єдиного податку за ставкою 3%,а також платник ПДВ.