

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«16» червня 2026 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від «16» червня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Підвищення ефективності операційної діяльності підприємства
будівельної галузі»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-22
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ Непочатих Роман Євгенович
(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник _____ к.е.н., доц. Глевацька Н.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., проф. _____ Сибірцев В.В.
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Сутність операційного управління підприємством

1.2. Ефективність операційного управління підприємством

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ

2.2. Аналіз операційної діяльності та фінансових результатів ТОВ

2.3. Аналіз ресурсного забезпечення та стратегічних передумов розвитку ТОВ

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ

3.1 Удосконалення системи управління витратами операційної діяльності підприємства

3.2 Удосконалення системи управління трудовими ресурсами як напрям підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Будівельна галузь відіграє важливу роль у розвитку національної економіки, забезпечуючи створення та відновлення виробничої, транспортної, житлової й соціальної інфраструктури. В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України зростає потреба у підвищенні результативності діяльності будівельних підприємств, які функціонують під впливом нестабільного зовнішнього середовища, дефіциту трудових ресурсів, зростання вартості будівельних матеріалів та посилення конкуренції.

За таких умов особливого значення набуває підвищення ефективності операційної діяльності підприємств будівельної галузі, оскільки саме вона визначає рівень використання ресурсів, собівартість робіт, продуктивність праці та фінансові результати діяльності. Це обумовлює необхідність дослідження теоретичних засад операційного управління та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності будівельних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад операційного управління та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства будівельної галузі на основі аналізу його фінансово-господарської діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади операційного управління підприємством;
- розглянути підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської та операційної діяльності підприємства;
- дослідити стан використання трудових ресурсів підприємства;
- провести SWOT-аналіз діяльності підприємства;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління витратами підприємства;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів та операційної діяльності підприємства;

Об'єктом дослідження є операційна діяльність ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства будівельної галузі.

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019». Інформаційну базу дослідження становлять фінансова і статистична звітність підприємства за 2023–2025 роки, наукові публікації, нормативно-правові акти та статистичні матеріали з питань операційного управління й діяльності підприємств будівельної галузі.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Для вивчення теоретичних засад операційного управління застосовано методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації наукових джерел. Під час дослідження діяльності підприємства використано методи економічного аналізу, порівняння, групування та графічний метод для оцінювання динаміки основних показників діяльності. SWOT-аналіз застосовано для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Для формування висновків та обґрунтування практичних рекомендацій використано системний підхід і метод логічного узагальнення.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань операційного управління та підвищення ефективності діяльності підприємств, статистичні матеріали, аналітичні публікації щодо розвитку будівельної галузі, а також фінансова і статистична звітність ТОВ «БУДІВНИЦТВО

МАЙБУТНЬОГО 2019» за 2023–2025 роки.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи використовувалися інструменти штучного інтелекту для інформаційно-аналітичної підтримки дослідження, структуризації матеріалу, узагальнення наукових джерел та мовно-стилістичного редагування тексту. Отримані результати були критично оцінені, перевірені та доопрацьовані автором із дотриманням принципів академічної доброчесності.

Результати кваліфікаційної роботи у поглибленні теоретичних положень щодо операційного управління підприємством та розробці практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019». У роботі здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, виявлено основні проблеми функціонування та визначено резерви підвищення ефективності використання ресурсів. Запропоновано заходи щодо вдосконалення системи управління витратами будівельних проєктів і підвищення результативності використання трудових ресурсів на основі впровадження ключових показників ефективності (KPI). Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для покращення операційної діяльності підприємства, підвищення продуктивності праці та зміцнення його конкурентних позицій на ринку будівельних послуг.

Апробація та висвітлення результатів. Тези «Особливості функціонування операційної діяльності підприємств будівельної галузі в умовах нестабільності» були опубліковані у збірнику «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку: матеріали XII Обласної наук.-практ. конф. учнів та здобув. вищої освіти, м. Кропивницький, 20-21 квітня, 2026 р. / Центральноукр. нац. техн. ун-т; Кропивницький : ЦНТУ, 2026.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 48 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 10 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел із 35

найменувань та додатки.

У першому розділі досліджено теоретичні засади операційного управління підприємством, розглянуто сутність операційного управління, його місце в системі менеджменту підприємства, основні завдання та принципи функціонування операційної системи. Також проаналізовано сутність ефективності операційного управління, підходи до її оцінювання та фактори впливу на результати операційної діяльності підприємства.

У другому розділі наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019», здійснено аналіз фінансово-господарської та операційної діяльності підприємства, досліджено стан використання трудових ресурсів, а також проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, зокрема запропоновано заходи з удосконалення системи управління витратами будівельних проєктів та підвищення результативності використання трудових ресурсів на основі впровадження ключових показників ефективності (KPI).

Кваліфікаційна робота містить 14 таблиць, 14 рисунків, 3 додатка. Список використаних джерел налічує 33 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Сутність операційного управління підприємством

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації та управління його операційними процесами. Посилення конкуренції, зростання вимог споживачів до якості продукції та послуг, необхідність раціонального використання ресурсів і швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища обумовлюють підвищення ролі операційного управління у забезпеченні стабільного розвитку підприємства. Саме через операційну діяльність реалізується основна функція будь-якого суб'єкта господарювання – створення продукції, виконання робіт або надання послуг, які формують його дохід та забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку [2; 3; 9].

Теоретичні засади операційного управління сформувалися на основі розвитку виробничого менеджменту, теорії організації виробництва та загальної теорії менеджменту. Якщо на початкових етапах досліджень увага науковців була зосереджена переважно на питаннях організації виробничих процесів і підвищення продуктивності праці, то сучасні підходи передбачають комплексне управління всіма процесами створення цінності для споживача. У результаті відбулося поступове розширення змісту поняття операційного управління, яке сьогодні охоплює не лише виробничу діяльність, але й логістичні, інформаційні, сервісні та інші бізнес-процеси підприємства [3; 5; 9].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності операційного управління. Це пояснюється багатогранністю зазначеної категорії та різними підходами до визначення змісту операційної діяльності підприємства. Для узагальнення наукових поглядів щодо сутності операційного

управління доцільно розглянути основні підходи, представлені в науковій літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності операційного управління

Автор	Визначення
Н. Слек, А. Брендон-Джонс	Управління процесами створення товарів і послуг
Дж. Хейзер, Б. Рендер, Ч. Мансон	Система управлінських рішень щодо ефективного використання ресурсів
Р. Дафт	Функціональна складова загального менеджменту підприємства
Л.А. Лутай, С.В. Смерічевська, С.М. Подзігун	Управління операційною системою та процесом трансформації ресурсів у готовий результат

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі [2; 3; 9;18; 25].

Як свідчать дані табл. 1.1, більшість науковців розглядають операційне управління як процес планування, організації та контролю діяльності, пов'язаної з перетворенням ресурсів у готову продукцію або послуги. При цьому акцент робиться на забезпеченні максимально ефективного використання наявних ресурсів, підвищенні продуктивності діяльності та досягненні поставлених цілей підприємства. Незважаючи на окремі відмінності у трактуваннях, усі підходи об'єднують розуміння операційного управління як системи управлінських дій, спрямованих на забезпечення результативного функціонування операційної системи підприємства [2; 3; 25].

На відміну від виробничого менеджменту, який традиційно пов'язується переважно з процесами виготовлення матеріальної продукції, операційне управління має значно ширший зміст. Воно охоплює управління всіма процесами створення споживчої цінності незалежно від сфери діяльності підприємства. Саме тому сучасні концепції операційного менеджменту активно використовуються не лише у виробництві, а й у будівництві, транспорті, торгівлі, логістиці, сфері послуг та державному управлінні [3; 9].

У системі менеджменту підприємства операційне управління займає особливе місце, оскільки забезпечує реалізацію стратегічних і тактичних цілей

шляхом організації повсякденної діяльності підприємства. Взаємозв'язок операційного управління з іншими функціональними складовими менеджменту наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Місце операційного управління в системі менеджменту підприємства

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі [2; 9; 18; 25].

Операційне управління займає важливе місце в системі менеджменту підприємства, оскільки забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень та досягнення поставлених цілей діяльності. Саме через операційну діяльність відбувається перетворення ресурсів на готову продукцію, роботи або послуги, які формують економічні результати функціонування підприємства. У зв'язку з цим ефективність операційного управління безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, рівень його прибутковості та можливості подальшого розвитку [2; 3; 9].

Важливим напрямом взаємодії є зв'язок операційного та стратегічного управління. Стратегічне управління визначає довгострокові цілі підприємства, формує напрями його розвитку та встановлює ключові показники діяльності. Водночас реалізація стратегічних рішень здійснюється через систему операційного управління, яка забезпечує виконання поточних виробничих завдань та досягнення запланованих результатів. Таким чином, операційне управління виступає своєрідним механізмом реалізації стратегії підприємства на практиці [18].

Не менш важливим є взаємозв'язок операційного та фінансового управління. Операційна діяльність потребує постійного залучення фінансових ресурсів для придбання матеріалів, оплати праці персоналу, оновлення

основних засобів та забезпечення безперервності виробничих процесів. Водночас результати операційної діяльності визначають рівень доходів підприємства, формування прибутку та показники фінансової стійкості. Саме тому операційні та фінансові рішення повинні прийматися узгоджено та враховувати взаємний вплив один на одного [2; 25].

Тісний взаємозв'язок існує також між операційним і маркетинговим управлінням. Маркетингова діяльність забезпечує дослідження потреб споживачів, аналіз ринку та визначення вимог до продукції або послуг підприємства. На основі отриманої інформації формуються параметри операційної діяльності, визначаються необхідні обсяги виробництва, рівень якості продукції та строки виконання робіт. У свою чергу ефективність операційних процесів впливає на рівень задоволеності споживачів та конкурентні позиції підприємства на ринку [2; 9].

Важливе місце у системі взаємозв'язків займає управління персоналом. Людські ресурси є одним із ключових елементів операційної системи підприємства, оскільки саме працівники забезпечують виконання виробничих процесів та досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим ефективність операційної діяльності значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, системи мотивації, організації праці та кадрової політики підприємства [18; 25].

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності зовнішнього середовища. Підприємства змушені постійно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати нові технології, оптимізувати витрати та підвищувати якість продукції. За таких умов саме операційне управління стає одним із ключових факторів забезпечення ефективного функціонування підприємства та формування його конкурентних переваг [3; 9].

Отже, операційне управління є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства та забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями розвитку й поточною господарською діяльністю. Ефективність його

функціонування значною мірою визначає результати діяльності підприємства, рівень використання ресурсів та можливості адаптації до змін зовнішнього середовища.

Однією з ключових категорій операційного управління є операційна система підприємства. Саме в межах операційної системи здійснюється процес створення продукції, виконання робіт або надання послуг шляхом перетворення наявних ресурсів у кінцевий результат діяльності. Ефективність функціонування операційної системи значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, його фінансові результати та можливості щодо подальшого розвитку [3; 9; 25].

У науковій літературі операційна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують трансформацію ресурсів у продукцію або послуги відповідно до потреб споживачів. Основною метою функціонування операційної системи є створення максимальної споживчої цінності при раціональному використанні наявних ресурсів та мінімізації витрат [3; 25]. Загальна структура операційної системи підприємства представлена на рис. 1.2.

Вхідні ресурси → Операційний процес → Продукція (роботи, послуги) → Споживач → Зворотний зв'язок

Рисунок 1.2 – Структура операційної системи підприємства

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі [3; 9; 25].

Як видно з рис. 1.2, операційна система включає чотири основні складові: вхідні ресурси, процес трансформації, вихідні результати та систему зворотного зв'язку. Усі зазначені елементи перебувають у тісному взаємозв'язку та забезпечують безперервність операційної діяльності підприємства.

Першим елементом операційної системи є вхідні ресурси. До них належать трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні та технічні ресурси, які використовуються у процесі здійснення операційної діяльності. Саме якість і

достатність ресурсного забезпечення значною мірою визначають можливості підприємства щодо досягнення поставлених цілей та забезпечення необхідного рівня результативності діяльності [25].

Особливу роль серед вхідних ресурсів відіграють трудові ресурси. Персонал забезпечує виконання виробничих операцій, здійснює контроль якості продукції та бере участь у реалізації управлінських рішень. В умовах цифровізації економіки та зростання складності виробничих процесів підвищуються вимоги до професійної компетентності працівників, їх здатності до навчання та адаптації до змін зовнішнього середовища [2; 18].

Важливе значення мають матеріальні ресурси, які включають сировину, матеріали, комплектуючі вироби, паливо та інші елементи, необхідні для здійснення виробничого процесу. Рациональне управління матеріальними потоками дозволяє зменшити витрати підприємства, скоротити тривалість виробничого циклу та забезпечити безперебійність операційної діяльності [3].

Центральне місце в операційній системі займає процес трансформації, у межах якого відбувається перетворення вхідних ресурсів на готову продукцію або послуги. Саме цей етап визначає специфіку діяльності підприємства та формує його конкурентні переваги. Процес трансформації може мати різний характер залежно від галузі діяльності, масштабів підприємства та особливостей виробництва. У виробничій сфері він пов'язаний із виготовленням продукції, у сфері послуг – із безпосереднім обслуговуванням споживачів, а в будівництві – із виконанням комплексу будівельних робіт та створенням завершеного об'єкта будівництва [5; 25].

Для забезпечення ефективності процесу трансформації підприємства використовують сучасні методи планування, організації та контролю операційної діяльності. Особливого значення набувають питання оптимізації виробничих процесів, скорочення непродуктивних витрат часу, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи управління якістю [3; 9].

Результатом функціонування операційної системи є вихідний продукт, який може набувати форми матеріальної продукції, виконаних робіт або

наданих послуг. Вихідні результати повинні відповідати встановленим вимогам щодо якості, вартості та термінів виконання. Саме ступінь задоволення потреб споживачів виступає одним із основних критеріїв оцінювання ефективності функціонування операційної системи [2; 3].

Важливою складовою операційної системи є механізм зворотного зв'язку. Його основне призначення полягає у зборі та аналізі інформації про результати діяльності підприємства, виявленні відхилень від запланованих показників та прийнятті коригувальних управлінських рішень. Завдяки функціонуванню системи зворотного зв'язку забезпечується адаптивність операційної системи до змін зовнішнього середовища та підвищується ефективність управління операційними процесами [9; 25].

Таким чином, операційна система є основою функціонування будь-якого підприємства та забезпечує процес створення продукції, виконання робіт або надання послуг. Її ефективність визначається рівнем забезпеченості ресурсами, якістю організації процесу трансформації та здатністю системи своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Саме тому формування ефективної операційної системи є одним із ключових завдань сучасного операційного управління.

Ефективне функціонування операційної системи підприємства забезпечується через реалізацію комплексу завдань, спрямованих на досягнення встановлених цілей діяльності. Завдання операційного управління формуються відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства, особливостей його діяльності та умов функціонування зовнішнього середовища. Вони визначають основні напрями управлінського впливу на операційні процеси та забезпечують координацію використання ресурсів для досягнення запланованих результатів [3; 9; 25]. Основні завдання операційного управління наведено в табл. 1.2.

Як свідчать дані табл. 1.2, одним із ключових завдань операційного управління є забезпечення необхідного рівня якості продукції, робіт або послуг. У сучасних умовах господарювання якість виступає важливим чинником конкурентоспроможності підприємства та безпосередньо впливає на рівень

задоволеності споживачів. Саме тому управління якістю охоплює не лише контроль готової продукції, а й організацію всіх операційних процесів таким чином, щоб запобігати виникненню дефектів і відхилень від встановлених вимог [2; 3].

Таблиця 1.2 – Основні завдання операційного управління підприємством

Завдання	Характеристика
Забезпечення необхідного рівня якості продукції (робіт, послуг)	Організація та контроль операційних процесів з метою дотримання встановлених стандартів якості та задоволення потреб споживачів
Раціональне використання ресурсів	Забезпечення ефективного використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства
Оптимізація операційних витрат	Скорочення непродуктивних витрат, мінімізація втрат ресурсів та підвищення економічної ефективності діяльності
Підвищення продуктивності діяльності	Збільшення обсягів виробництва або виконання робіт без пропорційного зростання ресурсних витрат
Дотримання термінів виконання робіт	Забезпечення своєчасного виконання виробничих завдань та договірних зобов'язань перед споживачами
Забезпечення гнучкості операційної системи	Адаптація операційних процесів до змін зовнішнього середовища, потреб ринку та вимог споживачів
Координація операційних процесів	Узгодження діяльності структурних підрозділів і працівників для досягнення спільних цілей підприємства
Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Формування конкурентних переваг шляхом удосконалення операційної діяльності та підвищення якості результатів роботи
Забезпечення безперервності операційної діяльності	Створення умов для стабільного функціонування підприємства та безперебійного виконання виробничих процесів
Досягнення стратегічних цілей підприємства	Реалізація довгострокових напрямів розвитку через ефективне управління поточною операційною діяльністю

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі [3; 9; 25].

Важливим завданням операційного управління є забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства. У процесі здійснення господарської діяльності підприємства використовують значні обсяги трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, ефективність використання яких значною мірою визначає результати діяльності. У зв'язку з

цим особливого значення набуває оптимізація витрат, скорочення непродуктивних витрат та підвищення продуктивності праці [25].

Наступним важливим завданням виступає забезпечення своєчасності виконання операційних процесів. У сучасному бізнес-середовищі дотримання встановлених строків є одним із головних критеріїв оцінювання діяльності підприємства з боку споживачів та партнерів. Порушення термінів виконання замовлень може призводити до втрати клієнтів, погіршення ділової репутації та зниження конкурентоспроможності підприємства. Саме тому операційне управління повинно забезпечувати належний рівень планування, координації та контролю виконання робіт [5; 8].

Особливого значення набуває завдання забезпечення гнучкості операційної системи. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійних змін ринкового середовища, коливання попиту, розвитку технологій та посилення конкуренції. У таких умовах операційна система повинна швидко адаптуватися до нових вимог та забезпечувати можливість оперативного коригування виробничих програм, технологій та організаційних рішень [3; 9].

Важливим напрямом операційного управління є також підвищення продуктивності діяльності підприємства. Зростання продуктивності дозволяє збільшити обсяги виробництва без пропорційного збільшення ресурсних витрат, що позитивно впливає на фінансові результати та забезпечує підвищення конкурентних позицій підприємства. Досягнення зазначеної мети передбачає впровадження сучасних технологій, удосконалення організації праці, автоматизацію окремих процесів та розвиток професійних компетентностей персоналу [2; 25].

Слід зазначити, що окремі завдання операційного управління тісно взаємопов'язані між собою. Наприклад, підвищення якості продукції сприяє зростанню задоволеності споживачів, а раціональне використання ресурсів забезпечує скорочення витрат та підвищення рівня прибутковості діяльності. Водночас досягнення одного завдання не повинно негативно впливати на

виконання інших, що обумовлює необхідність комплексного підходу до управління операційними процесами [3].

Таким чином, основні завдання операційного управління спрямовані на забезпечення ефективного функціонування операційної системи підприємства, раціональне використання ресурсів, підвищення якості продукції та досягнення встановлених цілей діяльності. Реалізація зазначених завдань створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та формування його довгострокових конкурентних переваг.

Ефективність функціонування операційної системи підприємства значною мірою залежить від дотримання принципів операційного управління. Саме принципи визначають загальні правила та підходи до організації операційної діяльності, забезпечують узгодженість управлінських рішень і створюють основу для досягнення стратегічних та поточних цілей підприємства. У сучасних умовах господарювання принципи операційного управління набувають особливого значення, оскільки дозволяють підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку [3; 9; 18].

Одним із базових принципів є принцип системності, який передбачає розгляд операційної діяльності як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. Відповідно до цього принципу всі процеси, ресурси та управлінські рішення повинні розглядатися не ізольовано, а в їх взаємозв'язку та взаємовпливі. Системний підхід дозволяє забезпечити узгодженість діяльності окремих підрозділів підприємства та досягти синергетичного ефекту від їх взаємодії [18; 25].

Важливе значення має принцип комплексності, який передбачає врахування всіх факторів, що впливають на результати операційної діяльності. Під час прийняття управлінських рішень необхідно оцінювати економічні, організаційні, технологічні, соціальні та інші аспекти функціонування підприємства. Комплексний підхід сприяє підвищенню обґрунтованості

управлінських рішень та зменшує ризик виникнення негативних наслідків у процесі їх реалізації [2; 18].

Принцип безперервності передбачає постійний характер здійснення операційних процесів та управлінського впливу на них. Операційна діяльність підприємства повинна забезпечувати стабільне функціонування виробничої системи, своєчасне виконання робіт та безперебійне задоволення потреб споживачів. Реалізація цього принципу вимагає належного планування ресурсів, координації діяльності персоналу та постійного контролю результатів роботи [3].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває принцип адаптивності. Зовнішнє середовище підприємств характеризується високим рівнем динамічності, що проявляється у змінах попиту, розвитку технологій, посиленні конкуренції та впливі економічних ризиків. У зв'язку з цим операційна система повинна бути здатною швидко реагувати на зміни зовнішніх умов і забезпечувати коригування виробничих процесів відповідно до нових вимог ринку [9; 25].

Одним із ключових принципів операційного управління є принцип економічності, який передбачає досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів. Його реалізація спрямована на підвищення продуктивності діяльності, скорочення непродуктивних витрат, раціональне використання матеріальних ресурсів та забезпечення належного рівня рентабельності діяльності підприємства. Дотримання принципу економічності створює передумови для зміцнення фінансового стану підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [3; 25].

Важливе значення має також принцип орієнтації на результат, відповідно до якого всі операційні процеси повинні бути спрямовані на досягнення конкретних цілей діяльності підприємства. Результативність операційного управління оцінюється не лише за обсягами виконаних робіт чи виробленої продукції, але й за рівнем якості, задоволеності споживачів, ефективністю

використання ресурсів та досягненням запланованих показників діяльності [2; 9].

Слід зазначити, що принципи операційного управління не функціонують окремо один від одного, а утворюють єдину систему, у межах якої реалізація одного принципу сприяє досягненню інших. Так, забезпечення системності створює передумови для комплексного підходу до управління, а адаптивність та безперервність сприяють підвищенню результативності діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища [18].

Таким чином, принципи операційного управління визначають загальні засади організації та функціонування операційної системи підприємства. Їх дотримання забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищення якості продукції та послуг, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища й створює необхідні передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Отже, операційне управління є важливою складовою системи менеджменту підприємства та забезпечує ефективне функціонування операційної системи шляхом планування, організації, координації та контролю процесів перетворення ресурсів у готову продукцію, роботи або послуги. Встановлено, що операційне управління займає центральне місце у взаємодії зі стратегічним, фінансовим, маркетинговим управлінням та управлінням персоналом, забезпечуючи практичну реалізацію цілей діяльності підприємства. Дослідження структури операційної системи дозволило визначити основні її складові та встановити їх роль у формуванні результатів діяльності. Водночас ефективність функціонування операційної системи значною мірою залежить від реалізації основних завдань та дотримання принципів операційного управління. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження сутності ефективності операційного управління та підходів до її оцінювання, що становить предмет наступного підрозділу роботи.

1.2. Ефективність операційного управління підприємством

У сучасних умовах господарювання одним із ключових завдань менеджменту є забезпечення високого рівня ефективності діяльності підприємства. Зростання конкуренції, нестабільність ринкового середовища, обмеженість ресурсів та необхідність постійного підвищення якості продукції і послуг обумовлюють потребу в удосконаленні системи операційного управління. Саме ефективність операційного управління визначає здатність підприємства досягати поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [2; 3; 9].

Поняття ефективності є однією з базових категорій економічної науки та менеджменту. У загальному розумінні ефективність характеризує співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів. У сфері операційного управління ефективність відображає здатність підприємства забезпечувати максимальні результати діяльності при оптимальному використанні трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів [25].

Таблиця 1.3 – Наукові підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємства

Автор	Сутність підходу
Р. Дафт	Ефективність визначається ступенем досягнення організацією поставлених цілей
Дж. Хейзер, Б. Рендер	Ефективність пов'язана з оптимальним використанням ресурсів у процесі виробництва
Н. Слек, А. Брендон-Джонс	Ефективність операційної діяльності характеризується здатністю створювати цінність для споживача
Вітчизняні науковці	Ефективність розглядається як співвідношення результатів діяльності та витрат ресурсів

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі [2; 3; 9; 18].

Науковці розглядають ефективність операційного управління як комплексну характеристику результативності функціонування операційної системи підприємства. При цьому оцінюється не лише економічний результат діяльності, а й рівень використання ресурсів, якість продукції, своєчасність

виконання робіт, задоволеність споживачів та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3; 18] (табл.1.3).

У сучасній науковій літературі сформувалися різні підходи до оцінювання ефективності операційного управління.

Оцінювання ефективності операційного управління може здійснюватися з використанням ресурсного, результативного, процесного та комплексного підходів. Кожен із них має свої переваги та обмеження, проте найбільш об'єктивні результати забезпечує комплексний підхід, який дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні аспекти діяльності підприємства.

Ресурсний підхід базується на оцінюванні ефективності використання ресурсів підприємства. У цьому випадку основна увага приділяється продуктивності праці, фондівіддачі, матеріалівіддачі та іншим показникам, що характеризують рівень використання ресурсного потенціалу. Перевагою такого підходу є можливість кількісного вимірювання результатів діяльності та проведення порівняльного аналізу в динаміці [25].

Результативний підхід орієнтований на оцінювання кінцевих результатів діяльності підприємства. Основними критеріями виступають прибуток, рентабельність, обсяги реалізації продукції, рівень задоволеності споживачів та конкурентоспроможність підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити ступінь досягнення поставлених цілей, однак не завжди дає можливість визначити причини отриманих результатів [2; 9].

Процесний підхід передбачає аналіз ефективності окремих бізнес-процесів та операційних процедур. Його використання дозволяє виявити проблемні ділянки діяльності підприємства, оцінити рівень організації операційних процесів та визначити резерви підвищення ефективності [3].

Комплексний підхід поєднує переваги попередніх підходів та забезпечує всебічне оцінювання ефективності операційного управління. Саме тому він набув найбільшого поширення у сучасній практиці управління підприємствами [18].

Згідно рис. 1.3, ефективність операційного управління формується під

впливом значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів. Ступінь їх впливу залежить від специфіки діяльності підприємства, особливостей його ресурсного забезпечення та умов функціонування ринкового середовища. У сучасних умовах господарювання підприємства змушені одночасно враховувати як внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності, так і зовнішні виклики, що можуть суттєво впливати на результати їх функціонування [2; 3; 25].

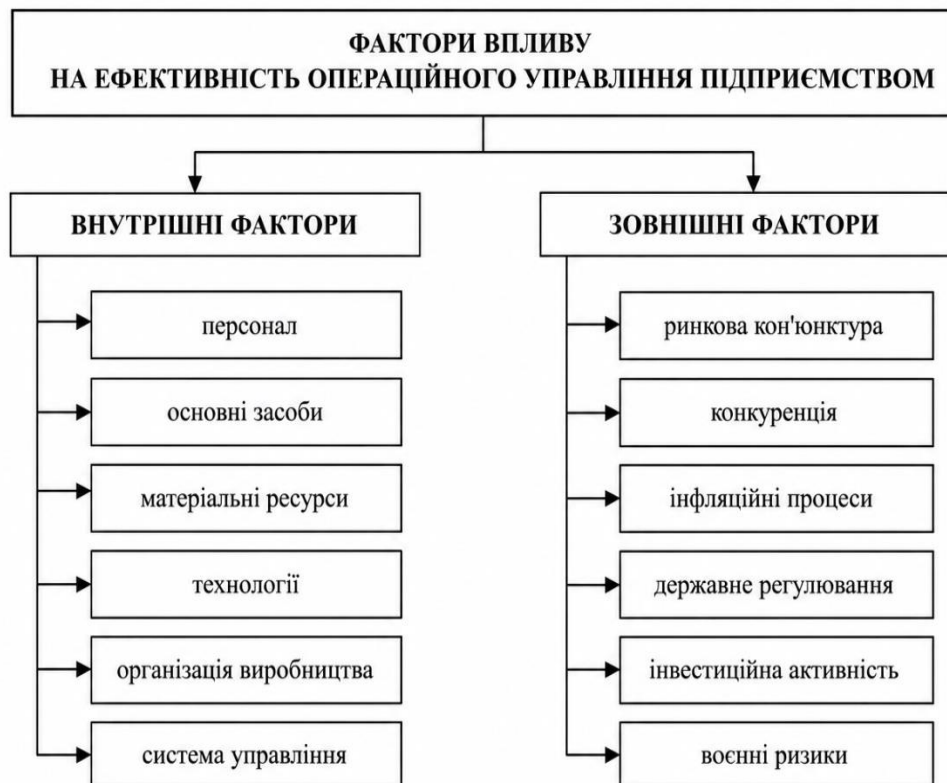


Рисунок 1.3 – Фактори впливу на ефективність операційного управління підприємством

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі [17; 22; 24; 25].

До внутрішніх факторів належать ті чинники, на які підприємство може безпосередньо впливати шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. Одним із найважливіших внутрішніх факторів виступає персонал підприємства. Саме рівень професійної підготовки працівників, їх кваліфікація, мотивація та продуктивність праці значною мірою визначають результативність операційної діяльності. Недостатній рівень компетентності персоналу може призводити до збільшення витрат, зниження якості продукції та погіршення фінансових

результатів підприємства [18; 25].

Важливим фактором ефективності є стан та рівень використання основних засобів. Сучасне обладнання, виробнича техніка та інші елементи матеріально-технічної бази забезпечують можливість підвищення продуктивності праці, скорочення тривалості виробничого циклу та покращення якості виконуваних робіт. Водночас високий рівень фізичного та морального зносу основних засобів може негативно впливати на ефективність операційної діяльності підприємства [3].

Суттєвий вплив на результати діяльності здійснюють матеріальні ресурси та рівень організації їх використання. Рациональне управління матеріальними потоками дозволяє знизити витрати виробництва, забезпечити безперервність операційних процесів та підвищити економічну ефективність діяльності підприємства. Особливого значення зазначений фактор набуває для підприємств будівельної галузі, де частка матеріальних витрат у структурі собівартості є досить значною [17; 24].

До внутрішніх факторів також належать технології виробництва та система управління підприємством. Впровадження сучасних технологічних рішень сприяє підвищенню продуктивності діяльності, скороченню витрат та покращенню якості продукції. У свою чергу ефективна система управління забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, своєчасне прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства [15; 22].

Поряд із внутрішніми факторами суттєвий вплив на ефективність операційного управління здійснюють зовнішні чинники. До них належать умови ринкового середовища, рівень конкуренції, інфляційні процеси, державне регулювання, інвестиційна активність та інші фактори, які формуються поза межами підприємства та не підлягають його безпосередньому контролю [2; 9].

Одним із найбільш вагомих зовнішніх факторів виступає ринкова кон'юнктура. Зміна попиту на продукцію або послуги підприємства

безпосередньо впливає на обсяги виробництва, рівень завантаження виробничих потужностей та фінансові результати діяльності. За несприятливих ринкових умов підприємства змушені коригувати виробничі програми, шукати нові сегменти ринку та оптимізувати витрати [23; 28].

Важливу роль відіграє рівень конкуренції. Посилення конкурентної боротьби спонукає підприємства до постійного вдосконалення операційних процесів, впровадження інновацій та підвищення якості продукції. У таких умовах ефективність операційного управління стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентних переваг підприємства [29].

Суттєвий вплив на діяльність підприємств мають інфляційні процеси та державне регулювання економіки. Зростання цін на матеріальні ресурси, енергоносії та трудові ресурси призводить до збільшення витрат діяльності та потребує пошуку додаткових резервів підвищення ефективності. Одночасно нормативно-правове регулювання визначає умови функціонування підприємств, встановлює вимоги щодо ведення господарської діяльності та впливає на прийняття управлінських рішень [11–14; 16].

В умовах сучасної України особливої актуальності набуває вплив воєнних ризиків на ефективність діяльності підприємств. Воєнний стан супроводжується порушенням логістичних зв'язків, дефіцитом трудових ресурсів, нестабільністю ринкового середовища та зростанням операційних ризиків. У таких умовах підприємства повинні забезпечувати високий рівень адаптивності операційних систем та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [17; 22; 33].

Таким чином, ефективність операційного управління формується під впливом комплексу взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів. Врахування зазначених чинників у процесі прийняття управлінських рішень дозволяє підвищити результативність діяльності підприємства, забезпечити раціональне використання ресурсів та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 1.4 – Основні показники оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

Група показників	Показники
Виробничі	Обсяг виконаних робіт, продуктивність праці
Ресурсні	Матеріаломісткість, фондovіддача, трудомісткість
Фінансові	Дохід, прибуток, рентабельність
Організаційні	Виконання планових термінів, якість робіт
Соціальні	Рівень оплати праці, плинність кадрів

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі [3; 9; 25].

Ефективність операційного управління не може бути охарактеризована одним універсальним показником, оскільки результати діяльності підприємства формуються під впливом значної кількості факторів. Саме тому для комплексного оцінювання доцільно використовувати систему взаємопов'язаних показників, які дозволяють оцінити рівень використання ресурсів, результативність діяльності та досягнення поставлених цілей [3; 25].

Як видно з табл. 1.4, оцінювання ефективності операційної діяльності здійснюється за допомогою економічних, виробничих, ресурсних та якісних показників. Кожна група показників характеризує окремий аспект діяльності підприємства та дозволяє отримати комплексне уявлення про результати функціонування операційної системи.

Важливу роль відіграють показники економічної ефективності, до яких належать прибуток, рентабельність, собівартість продукції та рівень витрат. Саме ці показники відображають фінансові результати діяльності підприємства та дозволяють оцінити економічну доцільність прийнятих управлінських рішень. Зростання прибутковості діяльності свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та покращення результативності операційних процесів [2; 9].

Окрему групу становлять показники продуктивності діяльності. До них належать продуктивність праці, фондovіддача, матеріаловіддача та інші індикатори, які характеризують рівень використання ресурсного потенціалу підприємства. Аналіз зазначених показників дозволяє визначити ефективність

використання трудових, матеріальних та технічних ресурсів, а також виявити резерви підвищення результативності діяльності [25].

Важливими критеріями оцінювання ефективності виступають показники якості продукції та послуг. У сучасних умовах господарювання саме якість дедалі частіше визначає конкурентні позиції підприємства на ринку. Забезпечення стабільно високого рівня якості сприяє зростанню довіри споживачів, підвищенню попиту та зміцненню ринкових позицій підприємства [3].

Значна увага приділяється показникам часу та своєчасності виконання робіт. Скорочення тривалості виробничого циклу, дотримання строків виконання замовлень та оперативність реагування на потреби споживачів позитивно впливають на ефективність діяльності підприємства та дозволяють формувати додаткові конкурентні переваги. Особливого значення зазначені показники набувають для підприємств будівельної галузі, де дотримання календарних графіків виконання робіт безпосередньо впливає на результати діяльності та рівень задоволеності замовників [5].

У сучасній практиці управління все більшого поширення набуває комплексний підхід до оцінювання ефективності операційної діяльності. Він передбачає одночасне використання фінансових, виробничих, ресурсних та якісних показників, що дозволяє отримати найбільш об'єктивну оцінку результатів діяльності підприємства та визначити напрями її подальшого вдосконалення [18].

Слід зазначити, що окремі показники не можуть розглядатися ізольовано один від одного. Наприклад, зростання продуктивності праці повинно супроводжуватися збереженням належного рівня якості продукції, а скорочення витрат не повинно негативно впливати на результати діяльності підприємства. Саме тому оцінювання ефективності операційного управління повинно здійснюватися на основі системного підходу та враховувати взаємозв'язок між різними аспектами діяльності підприємства [2; 25].

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що

ефективність операційного управління виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Її підвищення сприяє покращенню фінансових результатів, оптимізації використання ресурсів та зміцненню ринкових позицій суб'єкта господарювання.

Підвищення ефективності операційного управління забезпечує більш раціональне використання ресурсів підприємства, сприяє скороченню витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості продукції або послуг. У результаті підприємство отримує можливість підвищувати рівень прибутковості діяльності, зміцнювати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ефективність операційного управління є комплексною економічною категорією, яка характеризує результативність функціонування операційної системи підприємства та ступінь досягнення поставлених цілей за умови раціонального використання наявних ресурсів. Її оцінювання повинно здійснюватися на основі системи взаємопов'язаних показників, що дозволяє отримати об'єктивну інформацію про результати діяльності підприємства та визначити напрями підвищення ефективності операційних процесів.

Отже, ефективність операційного управління відображає рівень досягнення цілей діяльності підприємства за умови раціонального використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Встановлено, що оцінювання ефективності операційного управління повинно базуватися на комплексному підході та враховувати як економічні результати діяльності, так і показники продуктивності, якості та ресурсної віддачі. Дослідження факторів впливу дозволило визначити ключову роль внутрішніх і зовнішніх чинників у формуванні результативності операційної системи підприємства. Узагальнення теоретичних підходів створює методичну основу для проведення аналізу операційної діяльності досліджуваного підприємства у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ

ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019» (далі ТОВ) є суб'єктом господарювання будівельної галузі, діяльність якого пов'язана з виконанням будівельних, ремонтно-будівельних та інших робіт, що забезпечують створення, реконструкцію та відновлення об'єктів різного призначення. Підприємство функціонує в умовах ринкової економіки та здійснює господарську діяльність відповідно до вимог чинного законодавства України.

Відповідно до статутних положень ТОВ створене з метою здійснення господарської діяльності та отримання прибутку від виконання будівельних, ремонтно-будівельних, монтажних та інших робіт, пов'язаних із будівництвом, реконструкцією та ремонтом об'єктів різного призначення. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахункові рахунки в установах банків, печатку та інші реквізити, передбачені чинним законодавством України.

Згідно зі статутом підприємство має право самостійно визначати напрями господарської діяльності, укладати договори із замовниками та постачальниками, залучати матеріальні, фінансові та трудові ресурси для виконання поставлених завдань, а також здійснювати інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству України. Підприємство несе відповідальність за результати власної господарської діяльності та виконання договірних зобов'язань перед контрагентами.

Важливим положенням статуту є принцип самостійності у здійсненні господарської діяльності. Це означає, що підприємство самостійно планує виробничу програму, визначає обсяги виконання робіт, формує систему управління та приймає рішення щодо використання наявних ресурсів. Такий підхід відповідає сучасним принципам функціонування суб'єктів

господарювання та сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності підприємства.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виконання будівельних робіт та надання послуг, пов'язаних із реалізацією будівельних проєктів. Для досягнення зазначеної мети підприємство самостійно визначає напрями своєї діяльності, формує виробничу програму, організовує забезпечення ресурсами та забезпечує виконання договірних зобов'язань перед замовниками.

Відповідно до напрямів господарської діяльності підприємство здійснює виконання комплексу будівельних і ремонтно-будівельних робіт. Особливістю його функціонування є проєктний характер діяльності, що передбачає реалізацію окремих будівельних проєктів із різними обсягами робіт, строками виконання та потребами в ресурсному забезпеченні. Така специфіка обумовлює необхідність постійної координації трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, а також оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Основні напрями діяльності підприємства наведено на рис. 2.1.

Будівельні роботи → Ремонтно-будівельні роботи → Реконструкція об'єктів → Оздоблювальні роботи → Інші спеціалізовані будівельні роботи

Рисунок 2.1 – Основні напрями діяльності ТОВ

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі напрямів діяльності підприємства.

Як видно з рис. 2.1, діяльність підприємства охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів, що дозволяє диверсифікувати джерела отримання доходів та адаптуватися до змін кон'юнктури будівельного ринку. Наявність різних видів робіт сприяє більш повному використанню наявних виробничих ресурсів та забезпечує можливість залучення замовлень різного рівня складності.

У процесі здійснення господарської діяльності підприємство виконує комплекс управлінських та виробничих функцій. Управлінська складова

передбачає планування діяльності, організацію виконання робіт, координацію використання ресурсів та контроль результатів діяльності. Виробнича складова охоплює безпосереднє виконання будівельних робіт, забезпечення матеріально-технічними ресурсами та дотримання вимог щодо якості виконуваних робіт.

Для підприємства характерна лінійна організаційна структура управління, яка є найбільш поширеною серед малих і середніх підприємств будівельної галузі. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між працівниками та сприяє оперативності прийняття управлінських рішень. Організаційну структуру управління підприємством наведено на рис. 2.2.

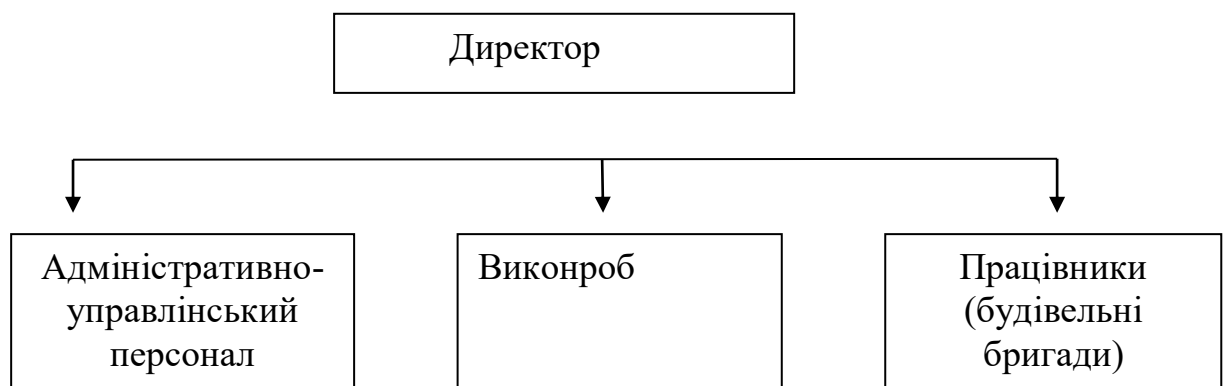


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі внутрішньої організації підприємства.

Згідно з рис. 2.2, управління діяльністю підприємства здійснює директор, який відповідає за загальні результати функціонування товариства, приймає стратегічні та поточні управлінські рішення, забезпечує укладання договорів та представляє інтереси підприємства у взаємовідносинах із замовниками та іншими контрагентами.

Адміністративно-управлінський персонал виконує функції організаційного забезпечення діяльності підприємства, здійснює планування робіт, ведення документації, облік та контроль використання ресурсів. Безпосередню організацію виробничих процесів забезпечує виконроб, який

координує діяльність працівників, контролює дотримання технологічних вимог та відповідає за якість виконання будівельних робіт.

Перевагами лінійної організаційної структури є простота управління, оперативність прийняття рішень та високий рівень персональної відповідальності працівників. Водночас до її недоліків належать значна концентрація управлінських функцій у керівника підприємства та обмежені можливості спеціалізації управлінської діяльності. Однак для підприємства із відносно невеликою чисельністю працівників така структура є цілком доцільною та відповідає масштабам його діяльності.

Особливістю функціонування підприємства є використання гнучкого підходу до формування трудових ресурсів. Будівельна галузь характеризується нерівномірністю завантаження підприємств, залежністю від кількості укладених договорів та сезонними коливаннями обсягів робіт.

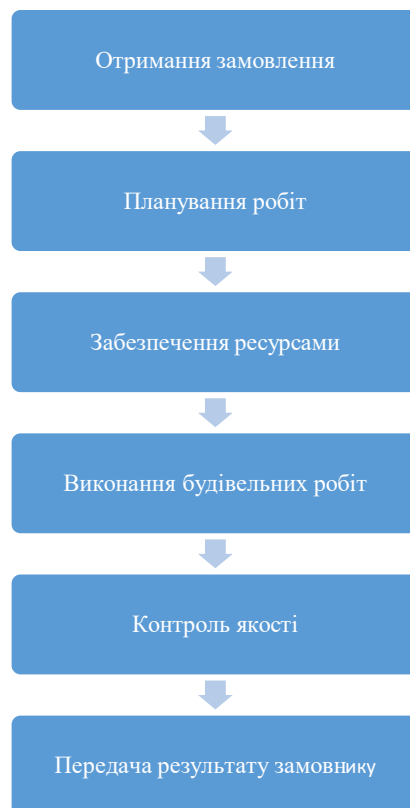


Рисунок 2.3 – Загальна схема операційного процесу ТОВ

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі ТОВ.

У зв'язку з цим підприємство може залучати додаткових працівників на тимчасовій основі для виконання окремих будівельних проєктів. Такий підхід дозволяє уникати надмірного збільшення постійних витрат і забезпечує більшу адаптивність до змін ринкової кон'юнктури.

Організація операційної діяльності підприємства базується на послідовному виконанні взаємопов'язаних виробничих процесів, починаючи від отримання замовлення та закінчуючи передачею виконаного об'єкта замовнику. Загальну схему операційного процесу наведено на рис. 2.3.

Як видно з рис. 2.3, ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від узгодженості окремих етапів операційного процесу. Порушення термінів постачання матеріалів, дефіцит трудових ресурсів або недостатній контроль якості можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства та його фінансові показники.

Діяльність ТОВ здійснюється в умовах воєнного стану та нестабільності зовнішнього середовища. Серед основних чинників впливу можна виділити зростання вартості будівельних матеріалів, дефіцит кваліфікованих працівників, порушення логістичних ланцюгів та коливання попиту на будівельні роботи. Водночас процеси відновлення інфраструктури та реалізація проєктів післявоєнної відбудови створюють додаткові можливості для розвитку підприємств будівельної галузі.

Таким чином, ТОВ є підприємством будівельної галузі з лінійною організаційною структурою управління та проєктно-орієнтованим характером діяльності. Особливості функціонування підприємства обумовлені специфікою будівельного виробництва, необхідністю ефективного використання ресурсів та адаптації до сучасних умов господарювання. Отримані результати організаційно-економічної характеристики створюють основу для подальшого аналізу фінансових результатів та ефективності операційної діяльності підприємства.

2.2. Аналіз операційної діяльності та фінансових результатів ТОВ

Ефективність операційної діяльності підприємства значною мірою визначається результатами його фінансово-господарської діяльності. Аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства, рівень використання ресурсів та результативність прийнятих управлінських рішень. Для дослідження динаміки основних показників діяльності ТОВ використано дані фінансової звітності за 2023–2025 роки таблиця 2.1 (додаток А).

Основні фінансові показники діяльності підприємства наведено в додатку А. Проведений аналіз свідчить про суттєве зростання масштабів господарської діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) зріс з 1267,8 тис. грн у 2023 році до 17662,8 тис. грн у 2025 році, тобто майже у 14 разів.

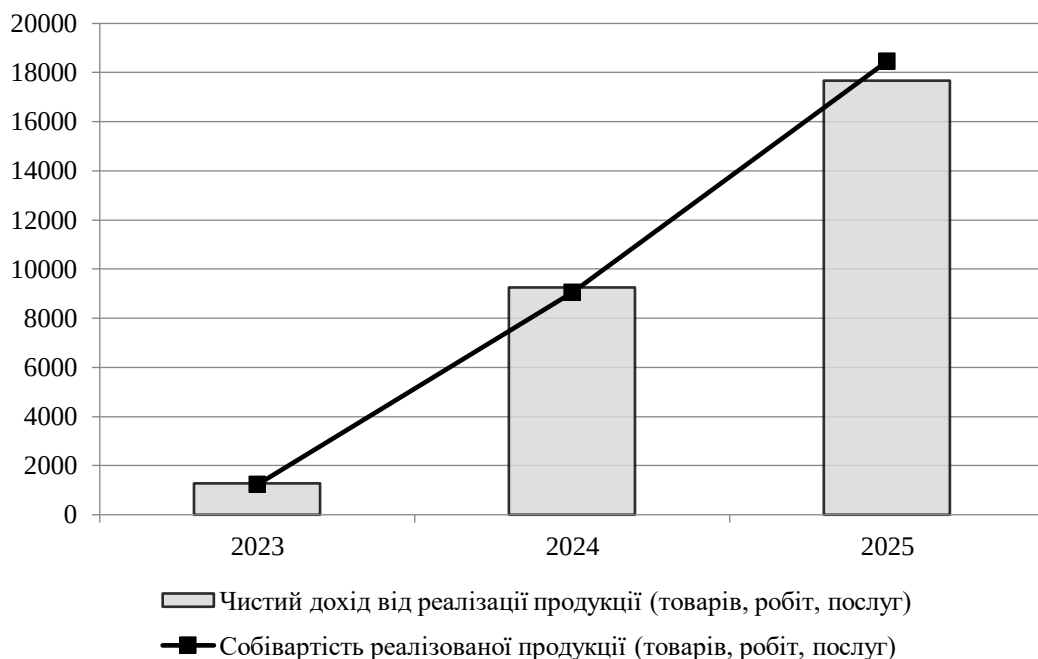


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ у 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Така тенденція свідчить про розширення обсягів виконуваних робіт та збільшення кількості реалізованих проєктів.

Динаміку чистого доходу та собівартості реалізованої продукції наведено на рис. 2.4.

Як видно з рис. 2.4, збільшення доходів підприємства супроводжувалося одночасним зростанням собівартості реалізованої продукції. Якщо у 2023 році собівартість становила 1223,2 тис. грн, то у 2025 році вона досягла 18458,1 тис. грн. Темпи зростання витрат виявилися вищими за темпи зростання доходів, що негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах підприємства.

Подібна ситуація є характерною для більшості підприємств будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. Протягом останніх років спостерігається суттєве подорожчання будівельних матеріалів, зростання транспортних витрат, збільшення витрат на оплату праці та загальне підвищення собівартості будівельних робіт. Крім того, негативний вплив на діяльність підприємств чинять інфляційні процеси та нестабільність зовнішнього середовища.

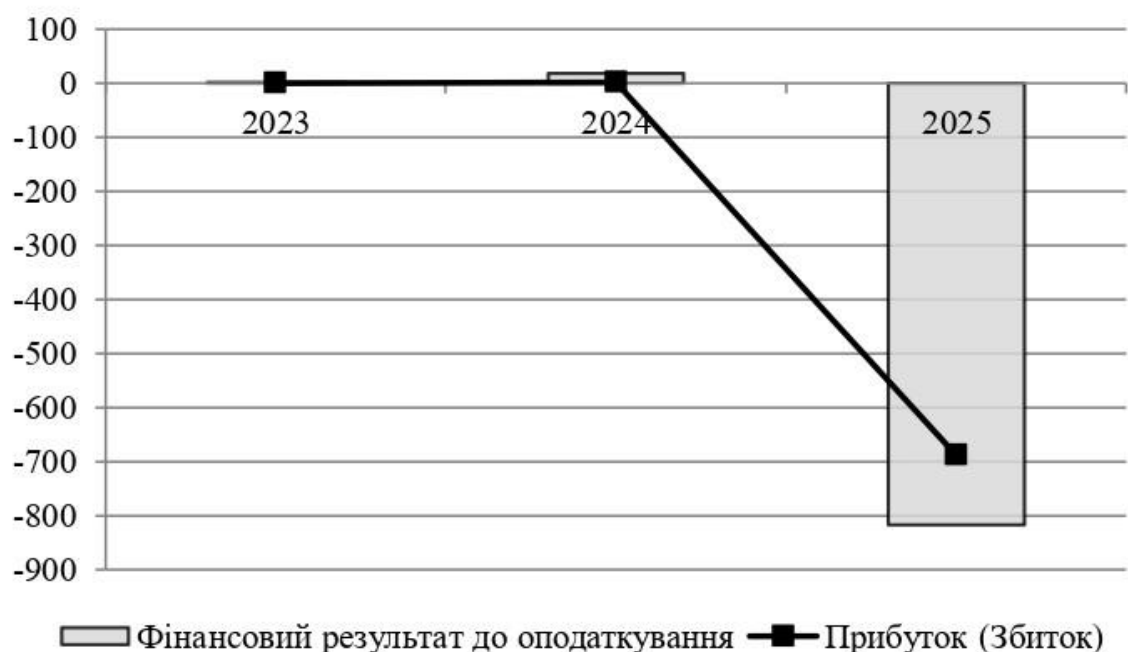


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку (збитку) ТОВ у 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Важливим показником результативності діяльності підприємства є фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат. Їх динаміку наведено на рис. 2.5.

Дані рис. 2.5 свідчать, що протягом 2023–2024 років підприємство здійснювало діяльність із позитивним фінансовим результатом. Прибуток у 2023 році становив 0,2 тис. грн, а у 2024 році збільшився до 1,6 тис. грн. Однак уже у 2025 році діяльність підприємства стала збитковою, а чистий збиток склав 688,2 тис. грн.

Від’ємний фінансовий результат був обумовлений насамперед перевищенням темпів зростання витрат над темпами зростання доходів. Незважаючи на збільшення обсягів реалізації робіт, підприємству не вдалося забезпечити належний рівень контролю собівартості, що призвело до погіршення показників прибутковості. Крім того, на фінансові результати могли вплинути коливання цін на будівельні матеріали, зростання витрат на оплату праці та інші фактори зовнішнього середовища. Для більш повної оцінки результативності діяльності доцільно проаналізувати окремі показники ефективності операційної діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники ефективності операційної діяльності ТОВ

Показник	Роки			Відн. відх., %	Абс.відх., +/-		
	2023	2024	2025		2024/ 2023	2025/ 2024	2025/ 2023
Рентабельність продажів, %	0,02	0,02	-3,90	-19 разів	0	-3,92	-3,92
Витратовіддача, грн/грн	1,01	1,00	0,96	-4,95	-0,01	-0,04	-0,05

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.2, у 2023–2024 роках підприємство працювало практично на межі беззбитковості. Значення рентабельності продажів не перевищувало 0,02 %, що свідчить про мінімальний запас фінансової стійкості. У 2025 році показник набув від’ємного значення, що підтверджує збитковість діяльності підприємства.

Аналогічна ситуація спостерігається щодо показника витратовіддачі. Якщо у 2023 році на 1 грн витрат підприємство отримувало 1,01 грн доходу, то у 2025 році цей показник зменшився до 0,96 грн. Це свідчить про зниження ефективності використання ресурсів та необхідність удосконалення системи управління витратами.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що протягом 2023–2025 років підприємство суттєво збільшило масштаби своєї діяльності та обсяги реалізації робіт. Водночас зростання доходів супроводжувалося ще швидшим збільшенням витрат, що негативно вплинуло на фінансові результати та призвело до формування збитку у 2025 році. Отримані результати свідчать про необхідність пошуку резервів підвищення ефективності операційної діяльності, насамперед шляхом удосконалення управління витратами та підвищення продуктивності використання ресурсів підприємства.

2.3. Аналіз ресурсного забезпечення та стратегічних передумов розвитку ТОВ

Ефективність операційної діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості ресурсами та результативності їх використання. До основних ресурсів будівельного підприємства належать основні засоби, оборотні активи та трудові ресурси, які формують виробничий потенціал і забезпечують можливість виконання будівельних робіт у встановлені строки та з належною якістю.

Аналіз структури та динаміки активів підприємства здійснено на основі даних фінансової звітності за 2023–2025 роки (табл..2.3, додаток Б).

У досліджуваному періоді спостерігається зростання вартості майна підприємства. Загальна вартість активів збільшилася з 478,4 тис. грн у 2023 році до 729,7 тис. грн у 2025 році. Приріст активів становив 251,3 тис. грн або 52,5 %, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства.

Особливий інтерес становить структура активів підприємства у 2025 році, яку наведено на рис. 2.6.

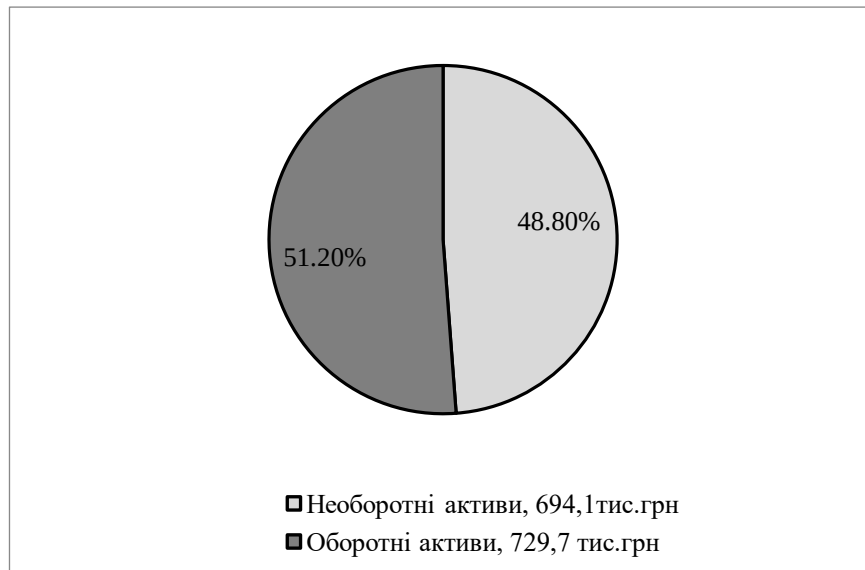


Рисунок 2.6 – Структура активів ТОВ у 2025 році

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Як свідчать дані рис. 2.6, у структурі активів підприємства у 2025 році оборотні активи становили 51,2 %, тоді як частка необоротних активів дорівнювала 48,8 %. Практично рівне співвідношення між зазначеними групами активів свідчить про формування підприємством необхідної матеріально-технічної бази та одночасне забезпечення поточної операційної діяльності оборотними ресурсами. Для будівельних підприємств така структура активів є позитивною, оскільки забезпечує можливість поєднання виробничого потенціалу та достатнього рівня ресурсного забезпечення виконання будівельних робіт.

Водночас у 2024–2025 роках відбулося збільшення вартості основних засобів, що свідчить про поступове формування власної виробничої бази підприємства.

Варто відзначити, що у 2023 році підприємство фактично не мало власних основних засобів, тоді як у 2025 році їх залишкова вартість досягла 694,1 тис. грн. Збільшення обсягу основних засобів є позитивною тенденцією, оскільки сприяє зміцненню матеріально-технічної бази та підвищує можливості

виконання будівельних робіт без надмірної залежності від орендованих ресурсів.

Позитивні зміни спостерігаються також у складі оборотних активів. Вартість запасів збільшилася з 478,4 тис. грн у 2023 році до 729,7 тис. грн у 2025 році. Зростання запасів може свідчити про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення обсягів виконуваних робіт. Водночас надмірне накопичення запасів може призводити до уповільнення оборотності ресурсів та додаткових витрат на їх зберігання, що потребує належного управлінського контролю.

Важливою складовою ресурсного забезпечення діяльності підприємства є трудові ресурси. Саме персонал забезпечує виконання будівельних робіт, використання техніки та матеріалів, а також реалізацію виробничих завдань підприємства. Основні показники кадрового забезпечення наведено в таблиці 2.4. (додатку В).

Протягом досліджуваного періоду чисельність працівників підприємства змінювалася відповідно до обсягів виконуваних робіт. У 2023 році середня чисельність працівників становила 15 осіб, у 2024 році – 10 осіб, а у 2025 році – 12 осіб. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу у 2024 році, підприємство забезпечило суттєве зростання обсягів реалізації робіт, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Особливістю діяльності будівельних підприємств є можливість залучення працівників на тимчасовій основі або за цивільно-правовими договорами залежно від потреб конкретних проєктів. Такий підхід дозволяє забезпечувати необхідну гнучкість використання трудових ресурсів та оптимізувати витрати на персонал. Динаміку витрат на оплату праці та собівартість реалізованої продукції наведено на рис. 2.7.

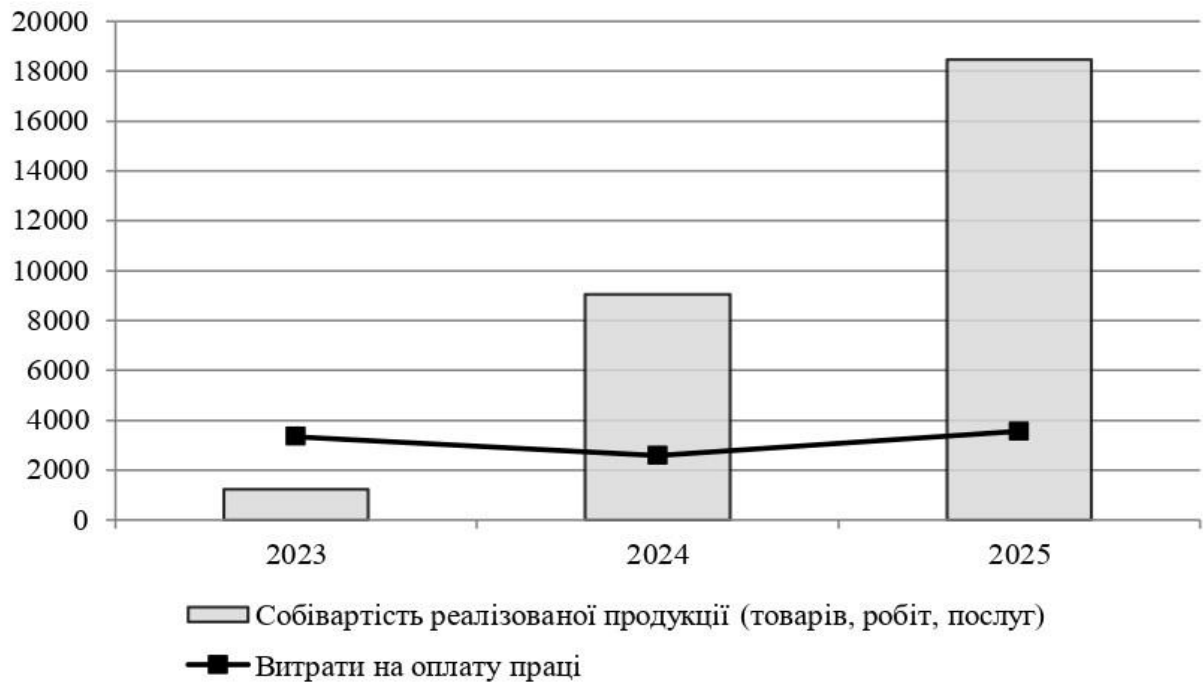


Рисунок 2.7 – Динаміка витрат на оплату праці та собівартість реалізованої продукції ТОВ

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Як свідчать дані рис. 2.7, витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду мали тенденцію до зростання. Якщо у 2023 році вони становили 3341,9 тис. грн, то у 2025 році збільшилися до 3559,3 тис. грн. Одночасно відбулося зростання собівартість реалізованої продукції з 1223,22 тис. грн до 18458,1 тис. грн.

Зазначена тенденція відповідає загальним процесам, що спостерігаються на будівельному ринку України. За оцінками галузевих експертів, дефіцит кваліфікованих кадрів у будівництві досягає близько 30 %, що спричиняє зростання конкуренції між роботодавцями та підвищення рівня заробітної плати працівників (рис.2.8).

У таких умовах підприємства змушені збільшувати витрати на оплату праці з метою збереження персоналу та забезпечення виконання виробничих завдань.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів доцільно проаналізувати продуктивність праці працівників підприємства (табл. 2.4).

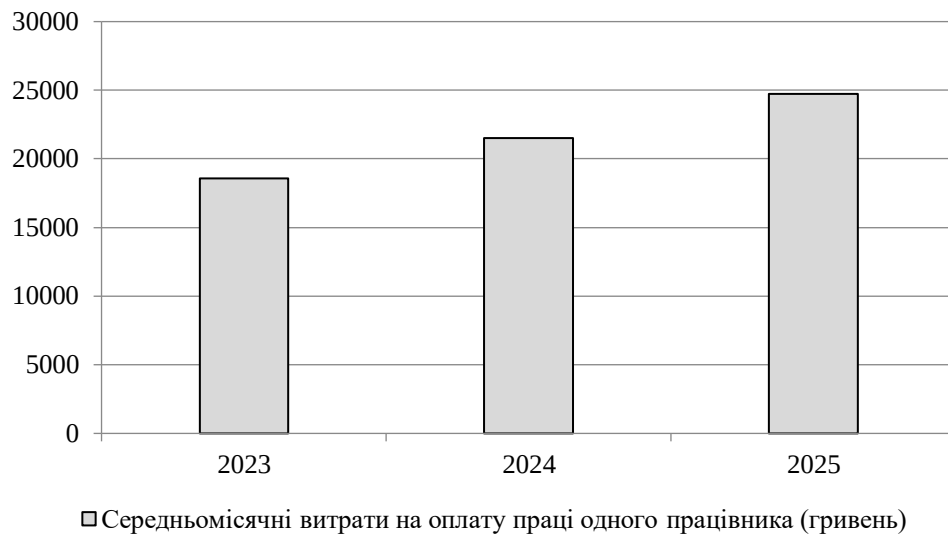


Рисунок 2.8 – Динаміка середньомісячних витрат на оплату праці та одного працівника ТОВ

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Дані табл. 2.4 свідчать про суттєве підвищення продуктивності праці. Якщо у 2023 році на одного працівника припадало 84,5 тис. грн доходу, то у 2025 році цей показник досяг 1471,9 тис. грн. Така динаміка свідчить про значне зростання результативності використання трудових ресурсів та підвищення ефективності організації виробничих процесів.

Таким чином, проведений аналіз показав, що протягом 2023–2025 років підприємство нарощувало свій ресурсний потенціал шляхом збільшення вартості активів, формування матеріально-технічної бази та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас зростання витрат на оплату праці та необхідність підтримання достатнього рівня ресурсного забезпечення вимагають удосконалення системи управління операційною діяльністю та пошуку резервів підвищення її ефективності.

Проведений аналіз організаційно-економічних показників діяльності підприємства дозволяє узагальнити його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища. Для комплексної оцінки поточного стану підприємства доцільно використати SWOT-аналіз, який є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу та дозволяє оцінити внутрішній потенціал підприємства і вплив зовнішніх факторів на

результати його діяльності. Результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Зростання обсягів реалізації робіт	Низький рівень прибутковості діяльності
Підвищення продуктивності праці персоналу	Отримання збитку у 2025 році
Гнучка організаційна структура управління	Висока залежність від вартості матеріалів
Формування власної матеріально-технічної бази	Обмежені фінансові ресурси
Можливість оперативного залучення трудових ресурсів	Висока чутливість до коливань ринку будівельних послуг
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Реалізація програм відбудови України	Подальше зростання вартості будівельних матеріалів
Зростання попиту на будівельні та ремонтні роботи	Дефіцит кваліфікованих працівників
Цифровізація будівельної галузі	Посилення конкуренції на ринку
Розширення участі у державних та муніципальних проєктах	Воєнні ризики та нестабільність економічного середовища
Впровадження сучасних методів управління проєктами	Погіршення інвестиційного клімату

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі результатів аналізу діяльності підприємства та сучасних тенденцій розвитку будівельної галузі [17; 22; 24; 33].

Дані табл. 2.5 свідчать, що підприємство має низку внутрішніх переваг, які можуть бути використані для подальшого розвитку. Однією з ключових сильних сторін є суттєве зростання обсягів реалізації робіт протягом досліджуваного періоду. Незважаючи на складні умови функціонування, підприємству вдалося значно збільшити чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), що свідчить про наявність попиту на його послуги та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Позитивним фактором також є зростання продуктивності праці персоналу. Проведені розрахунки показали, що обсяг доходу в розрахунку на одного працівника суттєво збільшився, що свідчить про підвищення

ефективності використання трудових ресурсів. Крім того, підприємство поступово формує власну матеріально-технічну базу, про що свідчить збільшення вартості основних засобів у структурі активів.

Водночас проведений аналіз дозволив виявити низку слабких сторін діяльності підприємства. Найбільш суттєвою проблемою є низький рівень прибутковості та збитковість діяльності у 2025 році. Незважаючи на зростання обсягів реалізації робіт, підприємство не змогло забезпечити відповідний рівень контролю витрат, що негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах.

До слабких сторін також слід віднести обмежені фінансові можливості підприємства та його значну залежність від коливань цін на будівельні матеріали. В умовах високої інфляції та нестабільності ринку це створює додаткові ризики для забезпечення стабільності операційної діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища дозволив визначити ряд перспективних можливостей для розвитку підприємства. Насамперед це пов'язано з масштабними процесами відновлення та реконструкції інфраструктури України, які формують додатковий попит на будівельні роботи. Перспективним напрямом є також участь у державних і муніципальних проєктах, що може сприяти збільшенню обсягів діяльності підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

Важливим резервом підвищення ефективності діяльності є впровадження сучасних цифрових технологій управління будівельними проєктами, автоматизація процесів планування та контролю виконання робіт, а також використання сучасних методів операційного менеджменту. Реалізація зазначених заходів може сприяти зниженню витрат і підвищенню результативності діяльності підприємства.

Разом із тим зовнішнє середовище формує і суттєві загрози для функціонування підприємства. Найбільш значущими серед них є дефіцит кваліфікованих працівників, подальше зростання цін на будівельні матеріали та енергоносії, а також високий рівень невизначеності, пов'язаний із воєнним

станом. Додатковим ризиком виступає посилення конкуренції на ринку будівельних послуг, що потребує від підприємства постійного підвищення якості робіт та вдосконалення системи управління.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ має достатній потенціал для подальшого розвитку, який базується на зростанні обсягів діяльності, підвищенні продуктивності праці та формуванні власної ресурсної бази. Водночас виявлені проблеми, пов'язані зі зниженням прибутковості та високою залежністю від зовнішніх факторів, обумовлюють необхідність розробки заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, що стане предметом дослідження у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ

3.1 Удосконалення системи управління витратами операційної діяльності підприємства

Результати аналізу операційної діяльності ТОВ, проведеного у другому розділі роботи, свідчать про наявність проблеми зростання витрат підприємства. Незважаючи на суттєве збільшення доходу від реалізації будівельних робіт і послуг, підприємству не вдалося забезпечити відповідне зростання прибутковості діяльності. Навпаки, у 2025 році було отримано збиток, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління операційними витратами.

Для підприємств будівельної галузі ефективність діяльності значною мірою визначається рівнем контролю за формуванням собівартості робіт. Особливістю будівельного виробництва є значна частка матеріальних витрат, залежність від ринкових цін на будівельні матеріали, використання спеціалізованої техніки, транспортних послуг та трудових ресурсів. За відсутності систематичного контролю навіть незначні перевитрати за окремими статтями можуть призводити до істотного погіршення фінансових результатів підприємства.

У зв'язку з цим для ТОВ пропонується впровадження системи оперативного управління витратами будівельних проєктів, яка дозволить здійснювати постійний моніторинг використання ресурсів на всіх етапах виконання робіт.

Основною метою запропонованого заходу є забезпечення своєчасного виявлення відхилень між плановими та фактичними витратами, підвищення прозорості використання ресурсів та зниження собівартості виконання будівельних робіт.

Запропонована система передбачає здійснення контролю за витратами за окремими центрами відповідальності. У ролі таких центрів можуть виступати будівельні об'єкти, виробничі бригади, окремі проєкти або структурні підрозділи підприємства. Такий підхід дозволяє визначити конкретні ділянки виникнення перевитрат та оперативно приймати управлінські рішення щодо їх усунення.

Основними об'єктами контролю повинні стати витрати на будівельні матеріали, оплату праці, використання техніки та механізмів, транспортні послуги, паливно-мастильні матеріали, а також витрати на залучення субпідрядних організацій. Саме ці статті формують найбільшу частку собівартості будівельних робіт і мають найбільший вплив на фінансовий результат діяльності підприємства.

Таблиця 3.1 – Основні напрями контролю витрат у межах системи управління операційною діяльністю підприємства

Напрямок контролю	Показник контролю	Періодичність
Будівельні матеріали	Відхилення фактичних витрат від кошторису	Щотижня
Оплата праці	Витрати на людину-годину	Щомісяця
Паливно-мастильні матеріали	Фактичне споживання пального	Щотижня
Транспортні послуги	Вартість перевезень	Щомісяця
Субпідрядні роботи	Відхилення фактичної вартості від договірної	За етапами проєкту

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі результатів аналізу діяльності підприємства

Важливим елементом запропонованої системи є впровадження цифрового моніторингу витрат. З огляду на масштаби діяльності підприємства доцільним є використання доступних програмних продуктів, зокрема Google Sheets або Microsoft Excel, які не потребують значних фінансових вкладень та можуть бути впроваджені власними силами підприємства.

У межах цифрової системи для кожного будівельного проєкту формується окремий електронний паспорт, який містить інформацію про планові показники витрат, фактичне використання ресурсів та рівень відхилень

від кошторисних показників. Оновлення інформації здійснюється відповідальними працівниками на регулярній основі, що дозволяє керівництву оперативно отримувати актуальну інформацію щодо стану реалізації проєкту.

Для забезпечення своєчасного реагування на відхилення пропонується встановити граничний рівень допустимих перевитрат на рівні 5 % від планових показників кошторису. У разі перевищення зазначеного значення відповідальна особа повинна підготувати пояснення причин відхилення та запропонувати заходи щодо їх усунення. Такий підхід сприятиме посиленню відповідальності працівників за використання ресурсів та підвищенню дисципліни виконання будівельних робіт.

З метою наочного відображення запропонованого механізму доцільно сформувати схему системи управління витратами підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Система управління витратами операційної діяльності ТОВ

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства

Запропонований захід дозволить забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства та знизити ризик виникнення необґрунтованих витрат. Крім того, систематичний контроль собівартості сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Організаційний ефект від впровадження системи управління витратами полягає у підвищенні прозорості процесу використання ресурсів, покращенні контролю виконання будівельних проєктів та своєчасному виявленні проблемних ділянок діяльності. Виробничий ефект проявлятиметься у скороченні непродуктивних витрат, зменшенні перевитрат матеріалів та підвищенні рівня виконавської дисципліни. Економічний ефект очікується у вигляді зниження собівартості будівельних робіт, покращення показників рентабельності та зростання прибутковості операційної діяльності підприємства.

Таким чином, впровадження системи оперативного управління витратами є одним із ключових напрямів підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ, оскільки дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, посилити контроль собівартості будівельних робіт та створити передумови для покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Таблиця 3.2 - Матриця відповідальності за контроль операційних витрат ТОВ

Стаття витрат	Відповідальна особа	Періодичність контролю	Форма контролю
Будівельні матеріали	Виконроб	Щотижня	Порівняння фактичного використання з кошторисом
Паливно-мастильні матеріали	Виконроб	Щотижня	Облік використання пального
Заробітна плата виробничого персоналу	Керівник проєкту	Щомісяця	Аналіз трудомісткості робіт
Оренда техніки та обладнання	Керівник проєкту	За етапами робіт	Контроль фактичних витрат
Субпідрядні роботи	Директор підприємства	За завершенням етапу	Аналіз договірної та фактичної вартості
Загальновиробничі витрати	Директор підприємства	Щомісяця	Порівняння планових фактичних показників

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі результатів аналізу діяльності підприємства

Дані таблиці 3.2 свідчать, що ефективне управління витратами потребує чіткого розподілу відповідальності між учасниками операційної діяльності підприємства. Запропонована матриця дозволяє закріпити конкретні статті витрат за відповідальними особами та встановити періодичність їх контролю. Особливу увагу доцільно приділяти витратам на будівельні матеріали, паливно-мастильні матеріали та оплату праці, оскільки саме ці складові формують найбільшу частку собівартості будівельних робіт. Реалізація запропонованого підходу сприятиме підвищенню персональної відповідальності працівників за використання ресурсів та забезпечить своєчасне виявлення відхилень від планових показників.

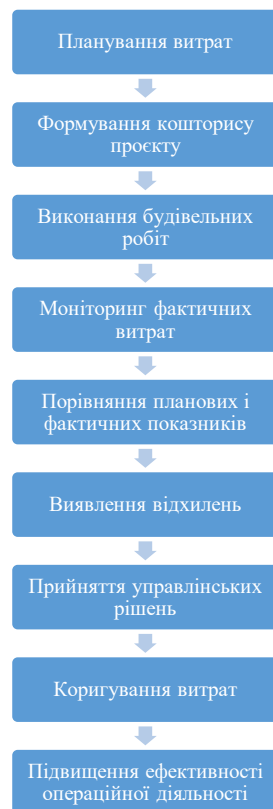


Рис. 3.2 - Система управління витратами операційної діяльності ТОВ

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства

Запропонована система управління витратами базується на принципі безперервного контролю ресурсів на всіх етапах реалізації будівельного проєкту. Її використання дозволить своєчасно виявляти причини перевищення кошторисних витрат та оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників. На відміну від традиційного підходу, коли оцінка витрат

здійснюється після завершення робіт, запропонована система передбачає постійний моніторинг та коригування процесів у режимі реального часу.

Таблиця 3.3 - Очікувані результати впровадження системи управління витратами

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Управлінський	Підвищення якості контролю виконання проєктів
Виробничий	Скорочення перевитрат матеріалів і ресурсів
Організаційний	Посилення відповідальності працівників
Економічний	Зниження собівартості будівельних робіт
Фінансовий	Покращення фінансових результатів діяльності

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі результатів аналізу діяльності підприємства

Запропонований захід має комплексний характер і спрямований не лише на скорочення витрат, але й на вдосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства загалом. Очікується, що підвищення прозорості використання ресурсів, своєчасне виявлення відхилень та посилення відповідальності працівників сприятимуть покращенню фінансових результатів підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

3.2 Удосконалення системи управління трудовими ресурсами як напрям підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ

Однією з найважливіших умов забезпечення ефективності операційної діяльності підприємств будівельної галузі є раціональне використання трудових ресурсів. В умовах сучасного ринку праці саме персонал стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства, оскільки від його кваліфікації, продуктивності та рівня відповідальності залежить якість виконання будівельних робіт, дотримання встановлених термінів та ефективність використання виробничих ресурсів.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що чисельність працівників ТОВ протягом досліджуваного періоду змінювалася залежно від обсягів

виконуваних робіт. Одночасно спостерігалось зростання середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника, що відповідає загальним тенденціям розвитку будівельної галузі України.

Відповідно до сучасних тенденцій будівельного ринку дефіцит кваліфікованих кадрів є однією з найбільш гострих проблем галузі. За оцінками експертів, нестача працівників будівельних спеціальностей становить близько 30 %, що призводить до зростання конкуренції між роботодавцями та постійного підвищення рівня заробітної плати. У таких умовах підприємствам необхідно не лише залучати працівників, а й забезпечувати максимально ефективне використання їх трудового потенціалу.

Таблиця 3.4 - Запропонована система KPI для працівників підприємства

Категорія персоналу	KPI	Показник оцінювання
Керівник проєкту	Виконання графіка робіт	Частка виконаних робіт у встановлені строки, %
Керівник проєкту	Дотримання кошторису	Відхилення фактичних витрат від планових
Виконроб	Якість виконання робіт	Кількість зауважень технічного нагляду
Виконроб	Продуктивність бригади	Обсяг виконаних робіт на одного працівника
Будівельна бригада	Виконання виробничого плану	Частка виконаних робіт, %
Будівельна бригада	Дотримання технологічної дисципліни	Кількість порушень технологічного процесу
Адміністративний персонал	Своєчасність документообігу	Частка документів, оформлених у встановлені строки

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі результатів аналізу діяльності підприємства

З метою підвищення ефективності операційної діяльності підприємства пропонується впровадження системи оцінювання результативності праці на основі ключових показників ефективності (KPI) (табл.3.4.). Використання KPI дозволить встановити прямий зв'язок між результатами роботи працівників та системою матеріального стимулювання, що сприятиме підвищенню

продуктивності праці та відповідальності персоналу за кінцеві результати діяльності підприємства.

Для ТОВ доцільно застосовувати різні показники ефективності залежно від категорії працівників.

Основною перевагою системи КРІ є можливість об'єктивного оцінювання результатів роботи працівників за допомогою кількісних показників. Це дозволяє зменшити суб'єктивність під час визначення результативності праці та створити прозорий механізм мотивації персоналу.

Запропонована система КРІ орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства та враховує специфіку діяльності різних категорій працівників. Її впровадження дозволить пов'язати результати роботи персоналу з кінцевими показниками ефективності діяльності підприємства та забезпечить формування системи мотивації, спрямованої на підвищення продуктивності праці, якості виконання робіт і дотримання встановлених термінів реалізації проєктів.

Важливою складовою запропонованого заходу є вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників. Пропонується впровадити комбіновану систему оплати праці, яка поєднуватиме гарантовану частину заробітної плати та преміальну складову, розмір якої залежатиме від рівня виконання встановлених показників ефективності.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання результатів праці доцільно здійснювати моніторинг КРІ на щомісячній основі. Отримані результати повинні використовуватися під час визначення розміру преміальних виплат та формування кадрового резерву підприємства.

покращенню якості виконання будівельних робіт та більш ефективному використанню трудового потенціалу підприємства.

З метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів також доцільно впровадити систему регулярного професійного розвитку працівників. Враховуючи швидкий розвиток будівельних технологій та зміну нормативних вимог у галузі, важливого значення набуває підвищення кваліфікації персоналу,

навчання сучасним методам виконання будівельних робіт та ознайомлення з новими будівельними матеріалами і технологіями.

Запропонований механізм передбачає комплексний підхід до управління трудовими ресурсами, який поєднує оцінювання результативності праці, матеріальне стимулювання та професійний розвиток персоналу (рис.3.3).



Рис. 3.3 - Механізм підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню мотивації працівників, Впровадження системи оцінювання ефективності праці та вдосконалення мотиваційного механізму дозволить підприємству підвищити результативність використання трудових ресурсів без суттєвого збільшення чисельності персоналу (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5 - Очікувані результати впровадження системи KPI та розвитку персоналу

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Кадровий	Підвищення мотивації працівників
Організаційний	Покращення трудової дисципліни
Виробничий	Зростання продуктивності праці
Якісний	Зменшення кількості дефектів і зауважень
Економічний	Підвищення ефективності використання фонду оплати праці
Фінансовий	Покращення фінансових результатів діяльності

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі результатів аналізу діяльності підприємства

В умовах дефіциту кадрів у будівельній галузі це є важливим резервом підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Реалізація запропонованих заходів створить передумови для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та покращення фінансово-економічних результатів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності операційної діяльності підприємства будівельної галузі. Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю забезпечення стабільного функціонування будівельних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання вартості ресурсів, дефіциту трудових кадрів та посилення конкурентної боротьби на ринку будівельних послуг.

У процесі виконання роботи досягнуто поставлену мету та вирішено визначені завдання дослідження.

У першому розділі досліджено теоретичні засади операційного управління підприємством. Встановлено, що операційне управління є важливою складовою системи менеджменту підприємства та забезпечує ефективну організацію процесів перетворення ресурсів у готову продукцію, роботи або послуги. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити сутність операційної системи підприємства, її основні елементи, завдання та принципи функціонування. Визначено, що ефективність операційного управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей за умови раціонального використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Досліджено основні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності та встановлено, що найбільш об'єктивним є комплексний підхід, який поєднує оцінювання фінансових, виробничих, ресурсних та організаційних показників діяльності підприємства.

У другому розділі проведено аналіз операційної діяльності ТОВ «БУДІВНИЦТВО МАЙБУТНЬОГО 2019». Встановлено, що підприємство здійснює діяльність у сфері будівництва та функціонує на основі лінійної організаційної структури управління, яка забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень та чіткий розподіл відповідальності між працівниками. Особливістю діяльності підприємства є проєктно-орієнтований характер виконання робіт, що потребує постійної координації ресурсів та ефективного

управління виробничими процесами.

Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що протягом 2023–2025 років підприємство суттєво наростило масштаби діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) збільшився з 1267,8 тис. грн до 17662,8 тис. грн, що свідчить про значне розширення обсягів виконуваних робіт та зміцнення ринкових позицій підприємства. Разом з тим встановлено, що темпи зростання витрат перевищували темпи зростання доходів. У результаті у 2025 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 688,2 тис. грн, що свідчить про наявність проблем у системі управління витратами та необхідність удосконалення механізмів контролю собівартості будівельних робіт.

Проведений аналіз ресурсного забезпечення дозволив встановити позитивні тенденції розвитку підприємства. Вартість активів за досліджуваний період зросла більш ніж на 50 %, що свідчить про зміцнення ресурсного потенціалу підприємства. Позитивною тенденцією є також формування власної матеріально-технічної бази шляхом збільшення вартості основних засобів. Водночас встановлено зростання витрат на оплату праці, що пов'язано з дефіцитом кваліфікованих працівників у будівельній галузі та загальним підвищенням рівня заробітної плати на ринку праці.

Аналіз використання трудових ресурсів показав суттєве підвищення продуктивності праці. Обсяг доходу в розрахунку на одного працівника протягом досліджуваного періоду зріс у багато разів, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Разом із тим виявлено необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом та механізмів мотивації працівників.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку. До сильних сторін віднесено зростання обсягів реалізації робіт, підвищення продуктивності праці, формування власної матеріально-технічної бази та гнучкість організаційної структури. Основними слабкими сторонами визначено низький рівень прибутковості діяльності, збитковість у 2025 році, обмежені фінансові

можливості та залежність від коливань вартості будівельних матеріалів. Серед можливостей зовнішнього середовища особливе значення мають процеси відновлення інфраструктури України, розвиток цифрових технологій та розширення участі у державних і муніципальних проєктах. Найбільш суттєвими загрозами залишаються воєнні ризики, дефіцит кадрів, зростання цін на ресурси та посилення конкуренції на ринку будівельних послуг.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Першим напрямом удосконалення запропоновано впровадження системи оперативного управління витратами будівельних проєктів. Запропонований механізм передбачає здійснення постійного контролю витрат за центрами відповідальності, моніторинг використання матеріальних і трудових ресурсів, а також застосування цифрових інструментів для аналізу фактичних та планових показників. Реалізація зазначеного заходу сприятиме підвищенню прозорості використання ресурсів, своєчасному виявленню перевитрат та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Другим напрямом підвищення ефективності операційної діяльності визначено вдосконалення системи управління трудовими ресурсами шляхом впровадження системи оцінювання результативності праці на основі ключових показників ефективності (KPI). Запропоновано диференційовану систему оцінювання для різних категорій працівників, що дозволить пов'язати результати роботи персоналу із системою матеріального стимулювання. Додатково обґрунтовано необхідність розвитку професійних компетентностей працівників та впровадження механізмів постійного професійного навчання.

Практичне значення запропонованих рекомендацій полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, покращення фінансових результатів та зміцнення конкурентних позицій на ринку будівельних послуг. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню непродуктивних витрат, підвищенню продуктивності праці,

покращенню якості виконання будівельних робіт та забезпеченню більш стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтвердили необхідність комплексного підходу до підвищення ефективності операційної діяльності підприємств будівельної галузі. Досягнення високих результатів діяльності можливе лише за умови одночасного вдосконалення системи управління витратами, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та впровадження сучасних управлінських інструментів, що забезпечують адаптацію підприємства до сучасних викликів та створюють передумови для його довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Almarri K., Boussabaine H. Critical Success Factors for Public–Private Partnerships in Smart City Infrastructure Projects. Construction Innovation. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/CI-04-2022-0072>.
2. Daft R.L. Management. 15th ed. Boston : Cengage Learning, 2024. 800 p.
3. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 14th ed. Pearson, 2023.
4. Jayasuriya S., Zhang G., Yang R.J. Challenges in Public Private Partnerships in Construction Industry: A Review and Further Research Directions. Built Environment Project and Asset Management. 2019. Vol. 9. No. 2. P. 172–185. DOI: <https://doi.org/10.1108/BEPAM-01-2018-0024>.
5. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Wiley, 2022.
6. Meredith J.R., Shafer S.M., Mantel S.J. Project Management: A Managerial Approach. 11th ed. Wiley, 2021.
7. Ng T., Wong Y.M.W., Wong J.M.W. Factors Influencing the Success of PPP at Feasibility Stage – A Tripartite Comparison Study in Hong Kong. Habitat International. 2012. Vol. 36. Issue 4. P. 423–432. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2012.02.002>.
8. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. PMI, 2021.
9. Slack N., Brandon-Jones A. Operations Management. 10th ed. Pearson, 2022.
10. World Bank. Public-Private Partnerships Reference Guide. Version 3.0. Washington, DC : World Bank, 2017.
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. (дата звернення: 15.05.2026р.)
12. Закон України «Про архітектурну діяльність» від 20.05.1999 № 687-

XIV. URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14> (дата звернення: 15.05.2026р.)

13. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17.02.2011 № 3038-VI. URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 15.05.2026р.)

14. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.05.2026р.)

15. Аксельрод Р., Трач Р., Чернишев Д., Рижаків Д., Петруха С., Хоменко О. Інноваційні напрями оновлення операційних систем будівельних підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища проекту. Управління розвитком складних систем. 2021. № 48. С. 102–113. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.48.102-113>

16. Гайденок С.М. Кореляційно-регресійний зв'язок індексу інфляції з фінансовими показниками підприємницької діяльності будівельного бізнесу. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 68–74. DOI: <https://10.32702/23066806.2022.1.68>

17. Гвоздь М., Логин В., Кухар Д. Економічна діагностика стану і перспектив розвитку будівельної галузі України. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Вип. 61. С. 98–110. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6108>

18. Гоголя В.І. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2021. 340 с.

19. Калінін О.В., Мальцев М.М., Дацюк П.М. Ефективність операційного менеджменту будівельного підприємства в умовах державно-приватного партнерства. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2024. Вип. 1. С. 136–149. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1\(31\)-011](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-011)

20. Kalinin O., Gonchar V. Діджиталізація інвестиційних процесів: ризик-менеджмент та економічна безпека. Економіка і регіон. 2023. Т. 2 (89). С. 75–80. DOI: [https://10.26906/eip.v0i2\(89\).2937](https://10.26906/eip.v0i2(89).2937)

21. Колмакова О.М., Лисенко Б.С. Теоретичні дослідження використання статистичних методів при діагностиці потенціалу будівельного підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.1481577>
22. Корінь М.В., Запруднов Я.В., Зибін С.В. Розвиток потенціалу підприємств будівельної галузі в умовах цифровізації. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 83. С. 35–39. URI: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/24056>
23. Лівощко Т. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства за ESG-критеріями. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 1 (314). С. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-8>
24. Лопатка С.С. Особливості функціонування будівельних підприємств у розрізі регіонів України. Академічні візії. 2023. Вип. 26.
25. Лутай Л.А., Смерічевська С.В., Подзігун С.М. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : ДНП «ДУ КАІ», 2025. 232 с.
26. Назаренко І.М., Завора О.М. Діагностика діяльності будівельних підприємств в Україні: стан, проблеми та виклики. Менеджмент. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17468084>
27. Окландер Т.О., Саламаха П.І. Методи визначення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Економічний простір. 2024. № 145. С. 42–46.
28. Паламарчук О.М., Петришина С.В. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99>
29. Портер М. Конкуренція. Київ : Альпіна Паблішер, 2023. 496 с.
30. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
31. Птащенко Л.О. Модель інноваційного розвитку будівельного

підприємства. Економіка і регіон. 2024. № 3 (94). С. 86–93. DOI: [https://10.26906/EiR.2024.3\(94\).3486](https://10.26906/EiR.2024.3(94).3486)

32. Скупський Р.М., Вахович І.В., Молодід О.О., Антропов Ю.В. Експрес-оцінка антикризового потенціалу і визначення доцільності санації будівельного підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5. № 1. С. 271–279. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-1-32>

33. Тенденції будівельного ринку України у 2025 році / А. Озейчук. GMK Center. 2026. URI: https://propertytimes.com.ua/blogs/andriy_ozeychuk/tendentsiyi_budivelnoho_rynku_ukrayiny_u_2025_rotsi

ДОДАТКИ