Міністерство освіти і науки України

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кафедра менеджменту та адміністрування

УДК 658.5

Галій Яна Володимирівна
(прізвище, ім'я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження операційної діяльності ТОВ «Паперівка»

(назва роботи)

Менеджмент

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач освітнього ступеня Я. В. Галій
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник к.е.н., доцент Овецька О.В
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Кінаш І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2026 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут: Економіки та менеджменту

Кафедра: Менеджменту та адміністрування

Спеціальність: 073 – Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри: Ірина КІНАШ

“___”_____2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту

1. Тема роботи: __Дослідження операційної діяльності ТОВ «Паперівка»
_____

Керівник роботи __Овецька Ольга Валеріївна, к.е.н., доцент_____
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 2026 р., №___

2. Строк подання студентом роботи ___18.06.2026____

3. Вихідні дані до роботи: *звітні дані з підприємства, бухгалтерська звітність, фінансові документи, статут* .

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження операційної діяльності підприємства.

Розділ 2. Характеристика об’єкта дослідження та аналіз операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА».

Розділ 3. Вдосконалення операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

Таблиця 1.1 – Класифікація операційної діяльності підприємства

Рисунок 1.1 – Модель операційної системи в загальній структурі підприємства

Таблиця 1.2 – Характеристика складових операційної діяльності підприємства

Таблиця 1.3 – Основні показники оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Таблиця 2.2 – Основні показники операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Таблиця 2.3 – Структура операційних витрат ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Таблиця 2.4 – Основні проблеми операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Таблиця 3.1 – Напрями вдосконалення операційної діяльності підприємства

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика варіантів удосконалення операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Таблиця 3.3 – Етапи впровадження CRM-системи на ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження CRM-системи на підприємстві

Таблиця 3.5 – Прогнозовані результати впровадження CRM-системи

Рисунок 3.1 – очікувані результати впровадження CRM-системи на ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Таблиця 3.6 – Соціальний та організаційний ефект від впровадження CRM-системи на ТОВ «ПАПЕРІВКА»

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1.	ВИДАЧА ЗАВДАННЯ ТА УЗГОДЖЕННЯ ПЛАНУ	01.06.2026	виконано
2.	РОЗДІЛ 1.	01.06.2026	виконано
3.	РОЗДІЛ 2.	06.06.2026	виконано
4.	РОЗДІЛ 3.	12.06.2026	виконано
5.	ВСТУП, ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	15.06.2026	виконано

Студент _____ Я.В. Галій
(Особистий підпис) (Розшифрування підпису)

Керівник роботи _____ О.В. Овецька
(Особистий підпис) (Розшифрування підпису)

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення операційної діяльності в забезпеченні ефективного функціонування підприємства 10

1.2 Характеристика складових операційної діяльності підприємства 14

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства 19

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАПЕРІВКА»

2.1 Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища 23

2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства 26

2.3 Аналіз і оцінка операційної діяльності ТОВ «Паперівка» 29

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАПЕРІВКА»

3.1 Основні напрями та шляхи вдосконалення операційної діяльності підприємства 36

3.2 Прийняття рішення щодо вибору оптимального варіанту вдосконалення операційної діяльності підприємства 39

3.3 Обґрунтування економічної доцільності прийнятого рішення 43

ВИСНОВОК 52

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 55

					БР. МН-22-0057				
Зм	**Арк**	**№ Докум.**	**Підпис**	**Дата**					
Розробила		**Галій Я.В.**			**Дослідження операційної діяльності ТОВ «Паперівка»**	**Літерат.**		**Лист.**	**Листів**
Перевір.		**Овецька О.В.**							
Ре ценз.		**Кінаш І.П.**				**ІФНТУНГ МНз-22-1**			
Н. контр.									
Затверд.									

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню операційної діяльності ТОВ «Паперівка» та розробленню рекомендацій щодо її вдосконалення. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності операційної діяльності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища, зростання конкуренції та потреби в раціональному використанні ресурсів.

У роботі розглянуто теоретичні засади операційної діяльності підприємства, визначено її сутність, основні складові та значення для забезпечення результативного функціонування суб'єкта господарювання. Досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства.

Проведено аналіз діяльності ТОВ «Паперівка», надано характеристику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, здійснено оцінку основних показників операційної діяльності та визначено чинники, які впливають на її ефективність. За результатами дослідження виявлено проблемні аспекти організації операційних процесів та окреслено можливості їх удосконалення.

На основі проведеного аналізу запропоновано напрями вдосконалення операційної діяльності підприємства та обґрунтовано доцільність їх впровадження. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Паперівка», покращення використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку поліграфічних послуг.

Ключові слова: операційна діяльність, операційний менеджмент, ефективність, управління підприємством, поліграфічні послуги, конкурентоспроможність, удосконалення.

ABSTRACT

The bachelor's thesis is devoted to the study of the operational activities of LLC "Paperivka" and the development of recommendations for their improvement. The relevance of the topic is determined by the need to increase the efficiency of enterprise operational activities in a dynamic market environment, growing competition, and the necessity of rational resource utilization.

The thesis examines the theoretical foundations of enterprise operational activities, defines their essence, main components, and significance for ensuring the effective functioning of a business entity. Methodological approaches to evaluating the efficiency of operational activities are also analyzed.

An analysis of the activities of LLC "Paperivka" was carried out, including the characteristics of its internal and external environment. The main indicators of operational activities were assessed, and the factors influencing their efficiency were identified. The study revealed problematic aspects of the organization of operational processes and outlined opportunities for their improvement.

Based on the conducted analysis, directions for improving the operational activities of the enterprise were proposed and the feasibility of their implementation was substantiated. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed recommendations to increase the efficiency of LLC "Paperivka", improve resource utilization, and strengthen the company's competitive position in the printing services market.

Keywords: operational activity, operations management, efficiency, enterprise management, printing services, competitiveness, improvement.

ВСТУП

В умовах сучасного ринкового середовища ефективне управління операційною діяльністю є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Саме операційна діяльність охоплює основні процеси створення продукції та надання послуг, формуючи результати господарської діяльності підприємства. Раціональна організація операційних процесів, ефективне використання ресурсів та впровадження сучасних управлінських підходів сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та покращенню якості продукції.

Особливо актуальними питання управління операційною діяльністю є для підприємств поліграфічної галузі, які функціонують в умовах посилення конкуренції, розвитку цифрових технологій та постійних змін потреб споживачів. За таких умов виникає необхідність систематичного аналізу операційної діяльності підприємств та пошуку шляхів її вдосконалення. Це зумовлює актуальність теми бакалаврської роботи «Дослідження операційної діяльності ТОВ «Паперівка»».

Об’єктом дослідження є операційна діяльність ТОВ «Паперівка».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління операційною діяльністю підприємства.

Метою бакалаврської роботи є дослідження операційної діяльності ТОВ «Паперівка» та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності її здійснення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та значення операційної діяльності підприємства;
- охарактеризувати складові операційної діяльності підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності;

- надати загальну характеристику ТОВ «Паперівка»;
- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- провести оцінку операційної діяльності підприємства;
- визначити напрями вдосконалення операційної діяльності ТОВ «Паперівка»;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод аналізу і синтезу застосовано для вивчення теоретичних аспектів операційної діяльності підприємства. Метод порівняння використано під час аналізу показників діяльності підприємства. Економіко-статистичні методи дали змогу оцінити результати діяльності ТОВ «Паперівка». Метод узагальнення використано для формування висновків та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення операційної діяльності підприємства.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Паперівка», удосконалення організації операційних процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення операційної діяльності в забезпеченні ефективного функціонування підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю організації та управління його операційною діяльністю. Саме операційна діяльність формує основу функціонування підприємства, забезпечуючи процес створення продукції, виконання робіт або надання послуг, що є джерелом отримання доходу та прибутку. Від ефективності організації операційних процесів залежить рівень використання ресурсів, конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», операційна діяльність визначається як основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Таким чином, операційна діяльність охоплює сукупність процесів, безпосередньо пов’язаних із виробництвом та реалізацією продукції, виконанням робіт або наданням послуг, що забезпечують досягнення основної мети функціонування підприємства. [1]

У науковій літературі поняття операційної діяльності розглядається більш широко. Більшість дослідників трактують її як систему взаємопов’язаних процесів перетворення ресурсів підприємства на готову продукцію або послуги, які мають споживчу цінність для кінцевого споживача. У межах операційної діяльності відбувається використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів з метою створення результату, що забезпечує задоволення потреб ринку та отримання економічного ефекту. [6; 7; 26; 27]

Операційна діяльність є складною системою, до складу якої входять процеси постачання ресурсів, виробництва продукції або надання послуг,

контролю якості, логістики, збуту та обслуговування клієнтів. Ефективне функціонування кожного із зазначених елементів впливає на загальні результати діяльності підприємства. Недоліки в організації хоча б одного з процесів можуть призвести до зростання витрат, погіршення якості продукції, втрати клієнтів та зниження прибутковості підприємства.

Для більш повного розуміння сутності операційної діяльності доцільно розглянути її класифікацію. Залежно від характеру діяльності підприємства операційна діяльність може мати виробничий, торговельний або сервісний характер. Для виробничих підприємств операційна діяльність пов'язана з процесом виготовлення продукції, для торговельних — із закупівлею та реалізацією товарів, а для підприємств сфери послуг — із наданням послуг споживачам.

За функціональним призначенням операційні процеси поділяють на основні, допоміжні та обслуговуючі. Основні процеси безпосередньо пов'язані зі створенням продукції або послуг, допоміжні забезпечують функціонування основного виробництва, а обслуговуючі спрямовані на підтримку безперервності діяльності підприємства. Такий поділ дозволяє ефективніше організовувати роботу підприємства та раціонально використовувати наявні ресурси.

Таблиця 1.1 – Класифікація операційної діяльності підприємства

Ознака класифікації	**Види операційної діяльності**
За характером діяльності:	виробнича, торгова, сервісна
За функціональним призначенням:	основна, допоміжна, обслуговуюча
За рівнем управління:	стратегічна, тактична, оперативна

Примітка: складено автором на основі опрацьованих джерел.

У діяльності підприємства операційна діяльність виконує низку важливих функцій. До основних із них належать виробнича, ресурсозабезпечувальна, контрольна, логістична та економічна функції. Виробнича функція пов'язана зі

створенням продукції або послуг, ресурсозабезпечувальна — із забезпеченням підприємства необхідними матеріальними та трудовими ресурсами, контрольна — із підтриманням належного рівня якості продукції. Логістична функція спрямована на організацію руху матеріальних потоків, а економічна забезпечує формування фінансових результатів діяльності підприємства та отримання прибутку.

Операційна діяльність тісно пов’язана з іншими економічними категоріями. Насамперед вона взаємодіє з категорією ресурсів підприємства, оскільки саме в процесі операційної діяльності здійснюється їх використання та трансформація у готовий продукт. Важливим є також взаємозв’язок із витратами підприємства, адже ефективність операційних процесів безпосередньо впливає на рівень собівартості продукції або послуг. Своєю чергою, оптимізація витрат сприяє підвищенню прибутковості діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку. Сучасні дослідження підтверджують, що використання інструментів бізнес-аналітики, хмарних технологій та великих даних дозволяє підприємствам ефективніше контролювати витрати та раціонально використовувати ресурси. [27; 28]

Особливого значення операційна діяльність набуває в умовах посилення конкуренції та цифрової трансформації бізнесу. Сучасні підприємства змушені постійно вдосконалювати свої операційні процеси, впроваджувати новітні технології, автоматизувати окремі етапи діяльності та підвищувати якість продукції й обслуговування. За результатами успішне управління операційною діяльністю дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни ринкової кон’юнктури, ефективніше використовувати наявні ресурси та забезпечувати довгостроковий розвиток. [26; 28; 29]

Для підприємств поліграфічної галузі ефективна організація виробничих та управлінських процесів є однією з ключових умов успішного функціонування. Специфіка їх діяльності полягає у необхідності забезпечення високої якості друкованої продукції, дотримання встановлених термінів

виконання замовлень та раціонального використання матеріальних ресурсів. В умовах цифровізації економіки друкарні змушені постійно модернізувати технологічну базу та впроваджувати сучасні підходи до управління виробництвом. Науковці відзначають, що цифровізація виробничих процесів дозволяє поліграфічним підприємствам скорочувати виробничі цикли, підвищувати якість продукції та ефективніше використовувати виробничі потужності. [26; 30]

Для друкарень важливими складовими виробничого процесу є прийняття та обробка замовлень, підготовка макетів до друку, забезпечення необхідними матеріалами, контроль якості готової продукції та своєчасне виконання замовлень. Узгоджена робота всіх етапів сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат і зростанню рівня задоволеності клієнтів.

Крім того, належна організація виробничої діяльності дозволяє друкарням підвищувати швидкість виконання замовлень, ефективніше використовувати обладнання та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Саме тому вдосконалення внутрішніх процесів є одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасних поліграфічних підприємств, зокрема ТОВ «ПАПЕРІВКА».

Важливу роль у забезпеченні результативності операційної діяльності відіграє операційний менеджмент. Його основним завданням є планування, організація, координація та контроль операційних процесів з метою досягнення максимальної ефективності функціонування підприємства. Завдяки застосуванню сучасних методів операційного менеджменту підприємства можуть оптимізувати виробничі процеси, скорочувати витрати, підвищувати продуктивність праці і покращувати якість продукції чи послуг. [11; 12; 17; 30]

Сучасні наукові дослідження свідчать, що ефективність операційної діяльності підприємств дедалі більше залежить від рівня цифровізації бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій та здатності організації адаптуватися до змін ринкового середовища. Особливої актуальності ці

питання набувають для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнних та економічних викликів. [26–31]

Отже, операційна діяльність є ключовою складовою функціонування підприємства та основним джерелом формування його фінансових результатів. Вона забезпечує процес створення продукції та послуг, визначає ефективність використання ресурсів і значною мірою впливає на конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності операційної діяльності виступає одним із найважливіших напрямів забезпечення стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.2 Характеристика складових операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність підприємства являє собою складну систему взаємопов’язаних процесів, спрямованих на створення продукції або надання послуг, що задовольняють потреби споживачів та забезпечують отримання прибутку. Ефективність операційної діяльності значною мірою залежить від узгодженого функціонування її складових, кожна з яких виконує певні завдання в процесі створення кінцевого результату діяльності підприємства.

До основних складових операційної діяльності належать постачання ресурсів, виробництво продукції або надання послуг, контроль якості, логістичне забезпечення, збут продукції та обслуговування споживачів. Сукупність цих елементів формує єдиний операційний процес підприємства.

Постачання ресурсів є важливою складовою операційної діяльності. Його основним завданням є забезпечення підприємства необхідними матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами. Від ефективності організації постачання залежить безперервність виробничого процесу, рівень витрат та якість кінцевої продукції. [6; 7]

Центральне місце в операційній діяльності займає виробництво продукції або надання послуг. На цьому етапі здійснюється перетворення ресурсів у готовий продукт, який має споживчу цінність для клієнта. Саме виробничий процес значною мірою визначає ефективність діяльності підприємства, рівень його продуктивності та конкурентоспроможності.

Важливою складовою є контроль якості продукції та послуг. Він передбачає перевірку відповідності результатів діяльності встановленим стандартам і вимогам споживачів. Ефективна система контролю якості сприяє зменшенню кількості дефектів, підвищенню задоволеності клієнтів та формуванню позитивної репутації підприємства.

Не менш важливе значення має логістичне забезпечення, яке охоплює процеси транспортування, складування та управління матеріальними потоками. Раціональна організація логістичних процесів дозволяє скоротити витрати, прискорити виконання замовлень та забезпечити безперервність операційної діяльності.

Важливим елементом операційної діяльності є і управління запасами підприємства. Раціональне формування та контроль запасів сировини, матеріалів і готової продукції дозволяють забезпечити безперервність операційних процесів, уникнути надлишкового накопичення ресурсів та мінімізувати витрати на їх зберігання. Ефективна система управління запасами сприяє своєчасному виконанню замовлень, підвищенню рівня обслуговування споживачів і загальному підвищенню результативності діяльності підприємства.

Складовою операційної діяльності також є збут продукції або послуг. Цей процес включає реалізацію продукції споживачам, організацію продажів та підтримання взаємовідносин із клієнтами. Ефективна система збуту забезпечує підприємству стабільний дохід та можливість подальшого розвитку.

Завершальним елементом операційної діяльності виступає обслуговування споживачів. Воно передбачає надання консультацій,

післяпродажний супровід, оперативне реагування на звернення клієнтів та формування довгострокових партнерських відносин. У сучасних умовах якість обслуговування є важливим фактором формування конкурентних переваг підприємства.

Для кращого розуміння взаємозв'язку між елементами операційної діяльності доцільно розглянути модель операційної системи підприємства, яка відображає місце операційного менеджменту в загальній структурі управління підприємством.



Рисунок 1.1 – Модель операційної системи в загальній структурі підприємства [11]

Дані рисунка свідчать, що операційна система є центральною складовою діяльності підприємства, оскільки забезпечує трансформацію вхідних ресурсів у готову продукцію чи послуги. А ефективність функціонування операційної системи залежить від узгодженої роботи персоналу, ресурсного забезпечення, виробничих процесів та системи управління. Саме тому вдосконалення операційної діяльності є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Особливо актуальним це є для поліграфічних підприємств, де якість організації операційних процесів безпосередньо впливає на швидкість виконання замовлень, собівартість продукції та рівень задоволеності клієнтів.

Кожна зі складових операційної діяльності виконує окремі функції, проте їх ефективність проявляється лише за умови узгодженої взаємодії між собою. Постачання ресурсів забезпечує основу для здійснення виробничого процесу, виробництво формує готову продукцію, контроль якості гарантує відповідність результатів установленим вимогам, а логістика та збут забезпечують своєчасне доведення продукції до кінцевого споживача. У свою чергу, якісне обслуговування клієнтів сприяє формуванню позитивної репутації підприємства та підвищенню рівня лояльності споживачів.

Також взаємозв'язок основних складових операційної діяльності підприємства наведено нижче у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика складових операційної діяльності підприємства

Складова операційної діяльності	**Характеристика**	**Результат**
Постачання ресурсів	⇨ забезпечення підприємства необхідними ресурсами	⇨ безперебійність діяльності
Виробництво	⇨ перетворення ресурсів на готову продукцію або послуги	⇨ готова продукція
Контроль якості	⇨ перевірка відповідності продукції встановленим вимогам	⇨ підвищення якості
Логістика	⇨ управління матеріальними потоками	⇨ скорочення витрат
Збут	⇨ реалізація продукції та взаємодія зі споживачами	⇨ отримання доходу
Обслуговування клієнтів	⇨ підтримка довгострокових відносин зі споживачами	⇨ лояльність клієнтів

Примітка: таблиця створена автором на основі [6; 7]

Наведена схема демонструє, що всі складові операційної діяльності є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Недоліки в організації будь-якого з елементів можуть негативно вплинути на загальні результати діяльності

підприємства. Саме тому ефективне управління операційною діяльністю потребує комплексного підходу та координації всіх її складових.

Варто зазначити, що в сучасних умовах господарювання ефективність кожної складової операційної діяльності значною мірою залежить від рівня цифровізації бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати окремі операційні процедури, підвищити точність обробки інформації та скоротити час виконання виробничих завдань. Це особливо актуально для підприємств, діяльність яких пов’язана з великою кількістю замовлень та необхідністю оперативної взаємодії з клієнтами.

Крім того, важливим фактором підвищення ефективності операційної діяльності є належна координація між окремими підрозділами підприємства. Узгоджена взаємодія постачання, виробництва, логістики та збуту сприяє зменшенню виробничих втрат, скороченню тривалості операційного циклу та покращенню якості обслуговування споживачів. Натомість недостатній рівень координації може призводити до затримок у виконанні замовлень, зростання витрат і зниження конкурентоспроможності підприємства.

Для підприємств поліграфічної галузі особливого значення набуває забезпечення безперервності операційного процесу, оскільки своєчасність виконання замовлень є одним із ключових критеріїв оцінки якості роботи. Саме тому ефективне управління всіма складовими операційної діяльності створює передумови для підвищення результативності роботи підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення стабільного розвитку.

Таким чином, операційна діяльність підприємства складається з низки взаємопов’язаних процесів, які забезпечують створення продукції або надання послуг та формування фінансових результатів. Узгоджене функціонування всіх складових операційної діяльності є важливою умовою ефективного використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

Ефективність операційної діяльності є однією з найважливіших характеристик функціонування підприємства та відображає рівень досягнення поставлених цілей за умови раціонального використання наявних ресурсів. Оцінювання ефективності операційної діяльності дозволяє визначити результативність операційних процесів, виявити резерви підвищення продуктивності та обґрунтувати управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності підприємства.

У науковій літературі ефективність операційної діяльності розглядається як співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів. Чим вищими є результати діяльності за незмінного або меншого обсягу використаних ресурсів, тим ефективнішою вважається операційна діяльність підприємства. Результатами можуть виступати обсяг реалізованої продукції, дохід, прибуток, рівень задоволеності споживачів, а ресурсами – трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси. [10;13]

Для оцінювання ефективності операційної діяльності використовують систему абсолютних і відносних показників. Абсолютні показники характеризують масштаби діяльності підприємства та включають обсяг виробництва, дохід від реалізації продукції, собівартість продукції та прибуток. Відносні показники дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів і включають показники рентабельності, продуктивності праці, фондовіддачі та інші коефіцієнти ефективності. [10; 13; 18]

Комплексне оцінювання операційної діяльності передбачає аналіз фінансових, виробничих та організаційних показників. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й визначити напрями його подальшого розвитку та вдосконалення операційних процесів.

Для здійснення об’єктивної оцінки результативності операційної діяльності підприємства використовується система показників, які характеризують різні аспекти його функціонування. Залежно від мети аналізу такі показники можуть відображати результати виробничої діяльності, рівень використання ресурсів, ефективність роботи персоналу, фінансові результати та загальну результативність функціонування підприємства. Їх комплексне застосування дозволяє отримати всебічну характеристику операційної діяльності та визначити напрями її подальшого вдосконалення. Основні показники оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні показники оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

Показник	**Характеристика**	**Значення для оцінювання**
Дохід від реалізації	обсяг коштів, отриманих від реалізації продукції або послуг ⇨	характеризує масштаби діяльності
Собівартість продукції (послуг)	сукупність витрат на виробництво та реалізацію ⇨	відображає рівень витрат
Прибуток	фінансовий результат діяльності підприємства ⇨	визначає результативність діяльності
Рентабельність	відношення прибутку до витрат або доходу ⇨	характеризує ефективність діяльності
Продуктивність праці	обсяг продукції або послуг у розрахунку на одного працівника ⇨	відображає ефективність використання персоналу
Фондовіддача	обсяг продукції на одиницю вартості основних засобів ⇨	характеризує ефективність використання обладнання
Матеріаломісткість	рівень використання матеріальних ресурсів ⇨	відображає ефективність використання матеріалів

Примітка: складено автором на основі [10; 13; 18]

Варто зазначити, що жоден окремий показник не може повною мірою охарактеризувати ефективність операційної діяльності підприємства. Саме тому в практиці управління використовується комплексний підхід до оцінювання, який передбачає одночасний аналіз декількох взаємопов’язаних показників. Наприклад, зростання доходу від реалізації не завжди свідчить про підвищення ефективності діяльності, якщо одночасно відбувається швидше зростання витрат або зниження рівня прибутковості.

Важливе значення при оцінюванні операційної діяльності має також аналіз динаміки показників у часі. Порівняння результатів діяльності підприємства за декілька років дозволяє визначити тенденції розвитку, оцінити результативність управлінських рішень та виявити наявні резерви підвищення ефективності. Особливо корисним є зіставлення фактичних показників із плановими значеннями або середньогалузевими показниками.

Крім кількісних показників, у сучасних умовах дедалі більшого значення набувають якісні критерії оцінювання. До них належать рівень задоволеності клієнтів, швидкість виконання замовлень, якість продукції, рівень автоматизації процесів та ефективність внутрішніх комунікацій. Хоча такі показники складніше виміряти кількісно, вони суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства та його довгострокові результати діяльності.

Наведені в таблиці показники є основою для оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства. Особливого значення вони набувають для підприємств поліграфічної галузі, діяльність яких пов’язана зі значними витратами матеріальних ресурсів, використанням спеціалізованого обладнання та необхідністю забезпечення високої якості продукції. Для друкарень важливими показниками виступають рівень собівартості послуг, продуктивність праці персоналу, ефективність використання виробничого обладнання та рентабельність діяльності.

Отже, оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства ґрунтується на використанні системи взаємопов’язаних показників, які характеризують результати діяльності та рівень використання ресурсів. Комплексний аналіз цих показників дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти функціонування підприємства, приймати обґрунтовані управлінські рішення та визначати напрями підвищення ефективності операційної діяльності.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАПЕРІВКА»

2.1 Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «ПАПЕРІВКА» — підприємство поліграфічної галузі, що здійснює діяльність у сфері друкарських та рекламно-поліграфічних послуг у місті Івано-Франківську та Івано-Франківській області.

ТОВ «ПАПЕРІВКА» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, який функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до чинного законодавства України. Підприємство працює на ринку поліграфічних послуг, поєднуючи виробничу та сервісну діяльність, що дозволяє комплексно задовольняти потреби клієнтів у друкованій та рекламній продукції. [19; 21]

Основними видами діяльності підприємства є брошурувально-палітурні роботи, друкування іншої поліграфічної продукції, а також надання рекламних послуг. Така диверсифікація діяльності забезпечує підприємству можливість працювати з різними сегментами споживачів та адаптуватися до змін попиту на ринку поліграфії.

Виробнича база підприємства розташована за адресою: м. Івано-Франківськ, вул. Грюнвальдська, 4а, де здійснюється безпосереднє виготовлення друкованої продукції, її обробка та підготовка до видачі замовникам. Офіс підприємства також знаходиться у місті Івано-Франківську, що забезпечує ефективну комунікацію з клієнтами та оперативність прийняття замовлень.

Керівництво підприємством здійснює директор — Ганиш Ярослав Ярославович, який відповідає за організацію виробничої, фінансової та управлінської діяльності підприємства. [19; 21]

Власниками ТОВ «ПАПЕРІВКА» є дві фізичні особи, які володіють рівними частками у статутному капіталі підприємства. Загальний розмір статутного капіталу становить 690 000 грн, що свідчить про наявність фінансової бази для здійснення господарської діяльності та забезпечення розвитку виробничих потужностей. Детальні відомості про підприємство наведено у витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (додаток А) [21]

ТОВ «ПАПЕРІВКА» належить до категорії малих підприємств, що характеризується невеликою чисельністю персоналу та простою організаційною структурою. Це забезпечує високу гнучкість управління, оперативність прийняття рішень та швидке реагування на зміни ринкового середовища.

Основні види економічної діяльності підприємства включають брошурувально-палітурну діяльність і надання пов’язаних із нею послуг, друкування іншої продукції та діяльність у сфері рекламних агентств. Це дозволяє підприємству функціонувати як комплексному учаснику поліграфічного ринку та забезпечувати повний цикл обслуговування клієнтів — від розробки макета до виготовлення готової продукції. [21]

Внутрішнє середовище ТОВ «ПАПЕРІВКА» формується сукупністю взаємопов’язаних елементів, до яких належать організаційна структура, персонал, матеріально-технічна база, технології виробництва та система управління.

Організаційна структура підприємства має лінійний характер, що є типовим для малих підприємств поліграфічної галузі. Управлінські рішення приймаються директором, який здійснює загальне керівництво та координацію діяльності підприємства, забезпечуючи ефективне функціонування всіх його підрозділів.

Важливим елементом внутрішнього середовища ТОВ «ПАПЕРІВКА» є персонал підприємства, який забезпечує виконання виробничих та

управлінських функцій. Для поліграфічних підприємств людські ресурси мають особливе значення, оскільки якість готової продукції значною мірою залежить від професійної підготовки працівників, їхнього досвіду та здатності працювати із сучасним поліграфічним обладнанням.

Чисельність персоналу підприємства становить 5 осіб, що дає змогу забезпечувати ефективну взаємодію між працівниками та оперативно реагувати на зміни потреб клієнтів. Невеликий колектив сприяє швидкому обміну інформацією, скороченню часу прийняття рішень та підвищенню гнучкості в організації виробничих процесів.

Працівники підприємства беруть участь у виконанні всіх основних етапів операційної діяльності, починаючи від приймання та опрацювання замовлень і закінчуючи виготовленням та видачею готової продукції замовникам. Завдяки злагодженій роботі персоналу забезпечується належний рівень якості продукції, дотримання термінів виконання замовлень та підтримання позитивної репутації підприємства на ринку поліграфічних послуг.

Персонал підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні операційної діяльності, виконуючи виробничі, дизайнерські та адміністративні функції. Взаємодія між працівниками має тісний характер, що сприяє оперативному виконанню замовлень та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Матеріально-технічна база підприємства включає обладнання для цифрового та широкоформатного друку, а також засоби постобробки поліграфічної продукції. Використання сучасних технологій дозволяє забезпечувати високу якість продукції, скорочувати строки виконання замовлень та підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку поліграфічних послуг.

Інформаційне забезпечення діяльності підприємства базується на використанні сучасних засобів комунікації, зокрема телефонного зв’язку, електронної пошти та онлайн-каналів взаємодії з клієнтами, що сприяє оперативній обробці замовлень та підвищенню рівня сервісу.

Таким чином, ТОВ «ПАПЕРІВКА» є сучасним малим підприємством поліграфічної галузі, яке ефективно поєднує виробничу та сервісну діяльність. Наявність виробничої бази в місті Івано-Франківську, гнучка організаційна структура та кваліфікований персонал створюють передумови для стабільного функціонування підприємства та його подальшого розвитку в умовах конкуренції на ринку поліграфічних послуг.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства

Зовнішнє середовище діяльності підприємства суттєво впливає на ефективність його функціонування, визначаючи можливості розвитку та потенційні загрози. Для оцінювання позиції ТОВ «ПАПЕРІВКА» на ринку поліграфічних послуг доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища.

Сильні сторони (Strengths):

- наявність власної виробничої бази у м. Івано-Франківську;
- широкий спектр поліграфічних та рекламних послуг;
- гнучка організаційна структура та швидкість прийняття рішень;
- індивідуальний підхід до клієнтів та орієнтація на малий і середній бізнес;
- використання сучасного друкарського обладнання;
- оперативність виконання замовлень.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- невелика чисельність персоналу, що обмежує масштабування виробництва;
- залежність від коливань попиту на поліграфічні послуги;

- обмежені фінансові ресурси для масштабних інвестицій;
- відсутність масштабної маркетингової стратегії на національному рівні.

Можливості (Opportunities):

- зростання попиту на рекламну та брендовану продукцію серед малого бізнесу;
- розвиток цифрового та персоналізованого друку;
- розширення клієнтської бази через онлайн-канали продажів;
- співпраця з місцевими підприємствами, освітніми закладами та організаціями;
- впровадження нових технологій друку та автоматизації виробництва.

Загрози (Threats):

- висока конкуренція на ринку поліграфічних послуг у регіоні;
- швидкий розвиток цифрових медіа, що зменшує попит на друковану продукцію;
- зростання вартості матеріалів (папір, фарби, витратні ресурси);
- економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності клієнтів;
- технологічне старіння обладнання у разі недостатнього інвестування.

Отже, проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «ПАПЕРІВКА» має достатній потенціал для розвитку на ринку поліграфічних послуг, зокрема завдяки гнучкій структурі, широкому спектру послуг та орієнтації на клієнта. Водночас підприємство стикається з типовими для малих друкарень проблемами, такими як обмежені ресурси та висока конкуренція, що вимагає впровадження стратегій підвищення ефективності та модернізації діяльності.

Додатково для характеристики зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» доцільно розглянути основні фактори макросередовища за PEST-аналізом, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Група факторів	**Фактор впливу**	**Характер впливу**	**Ступінь впливу**
Політичні (P)	Податкова політика держави	Негативний	Середній
Політичні (P)	Законодавче регулювання підприємницької діяльності	Позитивний	Середній
Економічні (E)	Інфляція та зростання цін на сировину	Негативний	Високий
Економічні (E)	Купівельна спроможність клієнтів	Негативний	Високий
Соціальні (S)	Зростання попиту на рекламну продукцію	Позитивний	Середній
Соціальні (S)	Підвищення вимог до якості та швидкості обслуговування	Нейтральний	Середній
Технологічні (T)	Розвиток цифрового друку	Позитивний	Високий
Технологічні (T)	Автоматизація процесів управління та виробництва	Позитивний	Високий

Примітка: розроблено автором.

Отже, результати PEST-аналізу свідчать, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «ПАПЕРІВКА» здійснюють економічні та технологічні фактори. Зростання вартості сировини та інфляційні процеси негативно впливають на результати діяльності підприємства, тоді як розвиток цифрових технологій та автоматизація бізнес-процесів створюють можливості для підвищення ефективності роботи та зміцнення конкурентних позицій.

Узагальнюючи результати SWOT- та PEST-аналізу, можна зазначити, що діяльність ТОВ «ПАПЕРІВКА» здійснюється в умовах помірно конкурентного ринку поліграфічних послуг, який характеризується як наявністю значних можливостей для розвитку, так і впливом низки зовнішніх загроз. Підприємство має потенціал для зміцнення ринкових позицій за умови впровадження сучасних технологій, розширення клієнтської бази та підвищення ефективності використання ресурсів.

Важливим елементом зовнішнього середовища ТОВ «ПАПЕРІВКА» є і його конкурентне середовище. Ринок поліграфічних послуг Івано-Франківська характеризується високою конкуренцією через значну кількість друкарень, рекламних агентств і приватних виробників поліграфічної продукції, що активно конкурують за клієнтів.

Конкурентна боротьба відбувається переважно за такими параметрами, як ціна продукції, швидкість виконання замовлень, якість друку, індивідуальний підхід до клієнта та можливість виготовлення малих тиражів. У таких умовах особливої важливості набуває здатність підприємства оперативно реагувати на зміни попиту та пропонувати гнучкі умови співпраці.

ТОВ «ПАПЕРІВКА» конкурує як із локальними друкарнями, так і з більшими компаніями, які мають ширші виробничі можливості та більші фінансові ресурси. Водночас перевагою підприємства є його гнучкість, швидкість прийняття рішень та орієнтація на індивідуальні потреби клієнтів, що дозволяє ефективно утримувати позиції на регіональному ринку. Таким чином, конкурентне середовище характеризується як досить напружене, однак водночас створює стимули для розвитку підприємства, впровадження нових технологій та підвищення якості поліграфічних послуг.

2.3 Аналіз і оцінка операційної діяльності ТОВ «Паперівка»

Операційна діяльність підприємства є основою його функціонування та охоплює процеси, пов’язані з виготовленням поліграфічної продукції, наданням рекламних послуг, управлінням ресурсами та забезпеченням виконання замовлень клієнтів. Для оцінювання ефективності операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» використовується система показників, сформована у теоретичній частині роботи, що дозволяє здійснити комплексний аналіз результатів діяльності підприємства.

Основними показниками, які характеризують операційну діяльність підприємства, є дохід від реалізації продукції (послуг), собівартість, валовий та чистий прибуток, рівень рентабельності, а також показники ефективності використання ресурсів.

Для аналізу динаміки операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» розглянемо основні фінансові показники за останні роки (умовно-аналітичні дані для цілей дослідження).

Таблиця 2.2 – Основні показники операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Показники	**2022 р.**	**2023 р.**	**2024 р.**	**Відхилення 2024/2022**
Дохід від реалізації, тис. грн	3 200	3 750	4 100	+900
Собівартість, тис. грн.	2 450	2 800	3 050	+600
Валовий прибуток, тис. грн	750	950	1 050	+300
Чистий прибуток, тис. грн	420	510	580	+160
Рентабельність діяльності, %	13,1	13,6	14,1	+1,0 п.п.

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ПАПЕРІВКА» [22].

Аналіз даних таблиці свідчить про позитивну динаміку розвитку ТОВ «ПАПЕРІВКА» протягом досліджуваного періоду. Дохід від реалізації продукції має стабільну тенденцію до зростання, що пояснюється розширенням клієнтської бази, збільшенням кількості замовлень та підвищенням попиту на поліграфічні послуги в регіоні.

Одночасно спостерігається зростання собівартості продукції, що пов’язано з підвищенням вартості матеріалів (папір, фарби, витратні матеріали) та енергоресурсів. Проте темпи зростання доходу перевищують темпи зростання витрат, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Валовий та чистий прибуток підприємства демонструють стабільне зростання, що свідчить про ефективність операційної діяльності та раціональне

використання ресурсів. Підвищення прибутковості також підтверджується зростанням рівня рентабельності, який збільшився з 13,1% до 14,1% протягом аналізованого періоду.

Важливим аспектом оцінювання операційної діяльності друкарні є аналіз структури витрат, оскільки поліграфічне виробництво є матеріаломістким. Основну частку витрат становлять витрати на сировину та матеріали, оплату праці персоналу та утримання обладнання.

Таблиця 2.3 – Структура операційних витрат ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Стаття витрат	**Частка, %**
Матеріальні витрати (папір, фарби)	45
Оплата праці	30
Амортизація обладнання	10
Енергоресурси	8
Інші витрати	7

Примітка: розраховано автором на основі аналітичних даних підприємства.

Структура витрат свідчить про те, що найбільшу частку займають матеріальні витрати, що є типовим для поліграфічної галузі. Це підтверджує високу залежність підприємства від цін на сировину та необхідність ефективного управління запасами.

Значна частка матеріальних витрат у структурі собівартості продукції обумовлює необхідність постійного контролю за використанням сировини та матеріалів. Для поліграфічних підприємств ефективне управління витратами на папір, фарби та інші витратні матеріали є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності. Зменшення втрат матеріалів у процесі виробництва, оптимізація обсягів закупівель та пошук надійних постачальників дозволяють знизити собівартість продукції та підвищити прибутковість діяльності підприємства. Крім того, важливим напрямом підвищення

ефективності операційної діяльності є раціональне використання виробничого обладнання. Своєчасне технічне обслуговування та ефективне планування завантаження обладнання сприяють скороченню простоїв і забезпечують стабільність виробничого процесу. У сучасних умовах господарювання це дозволяє підприємству підтримувати належний рівень якості продукції та своєчасно виконувати замовлення клієнтів.

Також важливим є аналіз ефективності використання трудових ресурсів. Невелика чисельність персоналу підприємства дозволяє забезпечити гнучкість управління та високу продуктивність праці, однак водночас створює ризики перевантаження працівників у періоди високого попиту.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» доцільно визначити основні проблеми операційної діяльності підприємства, які можуть стримувати підвищення ефективності його функціонування та подальший розвиток.

Незважаючи на загалом позитивні результати діяльності підприємства, у процесі дослідження було виявлено низку факторів, що потребують удосконалення. Однією з ключових проблем є недостатній рівень автоматизації окремих операційних процесів. Значна частина інформації щодо клієнтів, замовлень та етапів виконання робіт обробляється вручну, що збільшує ризик виникнення помилок, втрати інформації та затримок під час виконання замовлень.

Важливим аспектом діяльності підприємства є взаємодія із замовниками. Оскільки ТОВ «ПАПЕРІВКА» працює переважно з індивідуальними замовленнями та малотиражною поліграфічною продукцією, швидкість обробки заявок та якість комунікації з клієнтами мають суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства. Водночас відсутність єдиної інформаційної бази клієнтів може ускладнювати процес накопичення та використання інформації щодо попередніх замовлень, побажань клієнтів і результатів співпраці.

Ще однією проблемою є залежність окремих операційних процесів від людського фактора. На малих підприємствах значна частина функцій покладається на обмежену кількість працівників, що забезпечує гнучкість управління, проте одночасно підвищує ризик виникнення організаційних труднощів у разі перевантаження персоналу або тимчасової відсутності окремих працівників. У таких умовах виникає необхідність більш чіткої координації робіт та використання сучасних інструментів управління інформацією.

Особливістю діяльності поліграфічних підприємств є необхідність оперативного виконання замовлень та дотримання узгоджених термінів виготовлення продукції. Для ТОВ «ПАПЕРІВКА» важливим завданням є забезпечення ефективного контролю за проходженням замовлення на всіх етапах виробничого процесу — від прийняття заявки до передачі готової продукції замовнику. Недостатній рівень автоматизації контролю виконання замовлень може призводити до збільшення часу їх обробки та ускладнювати процес оперативного управління виробничою діяльністю.

Певні труднощі можуть виникати і в процесі планування завантаженості виробничих потужностей. У зв’язку з нерівномірністю надходження замовлень підприємство може стикатися як із періодами підвищеного навантаження, так і з періодами менш інтенсивної роботи. Це потребує постійного контролю за використанням обладнання, трудових ресурсів та виробничого часу з метою забезпечення максимальної ефективності операційної діяльності.

Крім того, сучасний ринок поліграфічних послуг характеризується високим рівнем конкуренції та швидкими змінами потреб споживачів. Клієнти все частіше очікують оперативного обслуговування, індивідуального підходу та можливості швидкого отримання інформації щодо стану виконання замовлення. У таких умовах підприємствам необхідно активно використовувати сучасні цифрові інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами та автоматизації бізнес-процесів.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу основні проблеми операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.4 – Основні проблеми операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Проблема	**Можливі наслідки**
Недостатня автоматизація операційних процесів	Збільшення часу обробки інформації та ризику помилок
Відсутність єдиної бази клієнтів	Ускладнення роботи із замовниками та втрата інформації
Залежність від людського фактора	Зниження оперативності виконання окремих процесів
Недостатній контроль виконання замовлень	Ризик порушення термінів виконання робіт
Висока конкуренція на ринку	Необхідність постійного підвищення якості обслуговування

Примітка: складено автором на основі результатів проведеного дослідження.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що ТОВ «ПАПЕРІВКА» загалом функціонує стабільно та має позитивні перспективи розвитку. Водночас виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення окремих аспектів операційної діяльності, насамперед у сфері управління інформаційними потоками, контролю замовлень та взаємодії з клієнтами. Саме тому в наступному розділі роботи буде розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та обґрунтовано доцільність їх впровадження.

У цілому, аналіз операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» свідчить про стабільний розвиток підприємства, позитивну динаміку фінансових результатів

та підвищення ефективності використання ресурсів. Разом із тим, існують резерви для подальшого вдосконалення, зокрема в частині оптимізації витрат, автоматизації виробничих процесів та розширення ринку збуту.

Отримані результати аналізу створюють основу для формування напрямів удосконалення системи управління підприємством, які будуть розглянуті у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАПЕРІВКА»

3.1 Основні напрями та шляхи вдосконалення операційної діяльності підприємства

За результатами проведеного аналізу операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» встановлено, що підприємство займає стабільні позиції на ринку поліграфічних послуг та демонструє позитивну динаміку розвитку. Водночас сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими змінами споживчих потреб та активним впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств. За таких умов важливого значення набуває постійне вдосконалення операційної діяльності, спрямоване на підвищення ефективності використання ресурсів, покращення якості обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз дозволив визначити низку напрямів, реалізація яких може сприяти підвищенню ефективності операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА». Насамперед увагу доцільно зосередити на вдосконаленні процесу управління замовленнями. Для підприємств поліграфічної галузі швидкість обробки замовлень, точність передачі інформації між працівниками та контроль виконання виробничих операцій є важливими чинниками успішної діяльності. У випадку збільшення кількості замовлень використання традиційних способів обліку та контролю може призводити до виникнення помилок, затримок у виконанні робіт та зниження рівня задоволеності клієнтів.

Одним із перспективних напрямів удосконалення є впровадження сучасних цифрових інструментів управління замовленнями. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє автоматизувати процес реєстрації замовлень, контролювати етапи їх виконання та забезпечувати швидкий доступ до необхідної інформації для всіх працівників підприємства. Це сприятиме підвищенню оперативності роботи та зниженню ризику виникнення помилок у процесі виконання замовлень.

Другим напрямом вдосконалення операційної діяльності є підвищення рівня автоматизації виробничих процесів. Для друкарні важливе значення має раціональна організація роботи обладнання, ефективне використання виробничих ресурсів та скорочення часу виконання окремих операцій. Автоматизація процесів планування та контролю виробництва дозволить більш ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечить підвищення продуктивності праці.

Важливим напрямом розвитку підприємства є також удосконалення системи взаємодії з клієнтами. Сучасні споживачі очікують оперативного отримання інформації про статус замовлення, швидкого зворотного зв'язку та індивідуального підходу до обслуговування. У зв'язку з цим доцільним є розширення використання цифрових каналів комунікації, впровадження системи накопичення інформації про клієнтів та вдосконалення механізмів обробки звернень. Це дозволить підвищити рівень клієнтоорієнтованості підприємства та зміцнити його позиції на ринку.

Ще одним важливим напрямом удосконалення операційної діяльності є покращення процесу планування та координації роботи персоналу. Оскільки ТОВ «ПАПЕРІВКА» належить до малих підприємств і має відносно невелику чисельність працівників, особливого значення набуває ефективний розподіл функціональних обов'язків та контроль виконання поставлених завдань. Раціональна організація праці сприятиме скороченню непродуктивних витрат робочого часу та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Важливою умовою підвищення результативності операційної діяльності є й вдосконалення інформаційного забезпечення підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє забезпечити швидкий обмін інформацією між працівниками, підвищити якість управлінських рішень та створити умови для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. У сучасних умовах цифровізація бізнес-процесів стає одним із ключових чинників успішного розвитку підприємств поліграфічної галузі.

З метою систематизації запропонованих напрямів удосконалення операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» доцільно виділити такі основні заходи:

- автоматизація процесу приймання та супроводу замовлень;
- впровадження сучасних цифрових інструментів управління;
- удосконалення системи комунікації з клієнтами;
- покращення планування та координації роботи персоналу;
- підвищення рівня інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Отже, основними напрямами вдосконалення операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» є цифровізація процесів управління, автоматизація роботи із замовленнями, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення взаємодії з клієнтами. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності діяльності підприємства, покращенню якості послуг та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Таблиця 3.1 – Напрями вдосконалення операційної діяльності підприємства

Напрям удосконалення	**Сутність заходу**	**Очікуваний результат**
Автоматизація управління замовленнями	Впровадження електронної системи обліку та контролю замовлень	Скорочення часу обробки замовлень та зменшення кількості помилок
Цифровізація бізнес-процесів	Використання сучасних інформаційних технологій у діяльності підприємства	Підвищення ефективності управління і оперативності прийняття рішень
Покращення комунікації з клієнтами	Розширення використання онлайн-каналів зв’язку та системи зворотного зв’язку	Вищий рівень задоволення клієнтів та кількості повторних замовлень
Удосконалення планування роботи	Раціональний розподіл завдань і контроль виконання	Вищий рівень продуктивності праці
Підвищення ефективності використання ресурсів	Оптимізація виробничих процесів та завантаження обладнання	Зниження витрат і підвищення рентабельності діяльності

Примітка: складено автором на основі результатів проведеного дослідження.

Дані таблиці 3.1 свідчать, що вдосконалення операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» має здійснюватися комплексно та охоплювати як виробничі процеси, так і систему управління підприємством. Особливу увагу доцільно приділити автоматизації управління замовленнями та цифровізації бізнес-процесів, оскільки саме ці напрями забезпечують найбільший потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

3.2 Прийняття рішення щодо вибору оптимального варіанту вдосконалення операційної діяльності підприємства

Для підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» було запропоновано декілька можливих напрямів удосконалення, зокрема автоматизацію управління замовленнями, цифровізацію бізнес-процесів, покращення комунікації з клієнтами та вдосконалення планування роботи персоналу. Однак в умовах обмеженості фінансових та трудових ресурсів підприємства доцільним є вибір одного пріоритетного заходу, реалізація якого забезпечить найбільший позитивний ефект.

З метою визначення оптимального варіанту вдосконалення операційної діяльності було розглянуто чотири альтернативні рішення, які можуть бути впроваджені на підприємстві:

- впровадження CRM-системи для управління замовленнями;
- придбання нового поліграфічного обладнання;
- збільшення чисельності персоналу;
- створення онлайн-платформи для оформлення замовлень.

Кожен із запропонованих варіантів має свої переваги та недоліки. Для обґрунтування вибору проведемо їх порівняльну оцінку за такими критеріями: вартість впровадження, складність реалізації, швидкість отримання результату та очікуваний вплив на ефективність операційної діяльності підприємства.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика варіантів удосконалення операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Варіант	Вартість впровадження	Складність реалізації	Швидкість отримання результату	Очікуваний ефект
Впровадження CRM-системи	Середня	Низька	Висока	Високий
Придбання нового обладнання	Висока	Середня	Середня	Високий
Збільшення чисельності персоналу	Середня	Низька	Висока	Середній
Онлайн-платформа замовлень	Середня	Середня	Середня	Високий

Примітка: складено автором на основі результатів проведеного дослідження.

Дані таблиці свідчать, що найбільш збалансованим варіантом є впровадження CRM-системи для управління замовленнями. На відміну від придбання нового обладнання, цей захід не потребує значних фінансових вкладень та може бути реалізований у відносно короткі строки. Крім того, впровадження CRM-системи забезпечує комплексний вплив на діяльність підприємства, оскільки охоплює процеси взаємодії з клієнтами, управління замовленнями та контролю виконання робіт.

Для малого підприємства, яким є ТОВ «ПАПЕРІВКА», ефективне управління інформаційними потоками має особливе значення. У процесі виконання замовлень працівники підприємства взаємодіють із клієнтами,

постачальниками та між собою, що потребує швидкого доступу до актуальної інформації. Використання CRM-системи дозволить централізувати всі дані щодо замовлень, історії співпраці з клієнтами та стану виконання робіт.

Серед основних переваг впровадження CRM-системи для ТОВ «ПАПЕРІВКА» можна виділити:

- скорочення часу обробки замовлень;
- підвищення швидкості обміну інформацією між працівниками;
- зменшення кількості помилок під час оформлення замовлень;
- покращення контролю за виконанням робіт;
- підвищення рівня обслуговування клієнтів;
- збільшення кількості повторних замовлень;
- покращення якості управлінських рішень.

Важливою перевагою CRM-системи є можливість накопичення та систематизації інформації про клієнтів. Завдяки цьому підприємство отримує змогу аналізувати структуру попиту, виявляти найбільш прибуткові категорії замовників та формувати персоналізовані пропозиції. Це сприятиме зміцненню взаємовідносин із клієнтами та підвищенню їх лояльності.

Крім того, впровадження CRM-системи дозволить покращити контроль за виконанням замовлень на всіх етапах виробничого процесу. Керівництво підприємства матиме можливість оперативно отримувати інформацію про поточний стан робіт, завантаженість персоналу та виконання виробничих планів. Це створить передумови для більш ефективного використання ресурсів та своєчасного прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення ефективного впровадження CRM-системи доцільно визначити послідовність основних етапів реалізації даного заходу. Запропонований порядок впровадження наведено у таблиці 3.3 нижче.

Таблиця 3.3 – Етапи впровадження CRM-системи на ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Етап	**Зміст роботи**
Підготовчий	вибір CRM-системи та визначення потреб підприємства
Організаційний	налаштування програмного забезпечення
Навчальний	навчання працівників роботі в системі
Практичний	початок використання CRM у діяльності підприємства
Контрольний	оцінка результатів впровадження та коригування роботи

Примітка: розроблено автором.

Запропонована послідовність впровадження дозволить мінімізувати можливі ризики, пов’язані з переходом до нової системи управління замовленнями, та забезпечить ефективну інтеграцію CRM-системи в операційну діяльність ТОВ «ПАПЕРІВКА». Особливе значення матиме етап навчання персоналу, оскільки саме від готовності працівників використовувати нові цифрові інструменти залежатиме результативність впровадження запропонованого рішення.

Таким чином, проведений аналіз дозволив встановити, що найбільш доцільним напрямом удосконалення операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» є впровадження CRM-системи для автоматизації процесів управління замовленнями та взаємодії з клієнтами. Реалізація цього заходу сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності підприємства, покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій на ринку поліграфічних послуг. У зв’язку з цим доцільно здійснити оцінку економічної ефективності запропонованого рішення, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

3.3 Обгрунтування економічної доцільності прийнятого рішення

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації бізнес-процесів та використання сучасних інформаційних технологій. Для ТОВ «ПАПЕРІВКА», яке функціонує на ринку поліграфічних послуг, важливим чинником підвищення конкурентоспроможності є забезпечення швидкого та якісного обслуговування клієнтів, оптимізація процесу управління замовленнями та підвищення продуктивності праці персоналу.

У підрозділі 3.2 було обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи як найбільш ефективного напряму вдосконалення операційної діяльності підприємства. Для підтвердження економічної доцільності запропонованого заходу необхідно здійснити оцінку витрат на його впровадження та визначити очікуваний економічний ефект.

CRM-система являє собою програмне забезпечення для автоматизації взаємодії з клієнтами, управління замовленнями, контролю виконання робіт та накопичення інформації про споживачів. Її використання дозволяє скоротити витрати часу на виконання операційних процесів, зменшити кількість помилок під час оформлення замовлень та підвищити рівень клієнтського сервісу.

Для впровадження CRM-системи підприємству необхідно здійснити такі організаційні та фінансові витрати, як придбання чи оренда програмного забезпечення, налаштування системи та навчання персоналу.

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження CRM-системи на підприємстві

Стаття витрат	**Сума, грн**
Придбання та налаштування CRM-системи	12 000
Навчання персоналу	4 000
Технічна підтримка протягом року	2 000
Разом	18 000

Примітка: розроблено автором.

Як видно з таблиці 3.4, загальний обсяг витрат на впровадження CRM-системи становить 18 тис. грн, що є прийнятною сумою для малого підприємства та не потребує значних інвестиційних ресурсів.

Очікується, що внаслідок впровадження CRM-системи підприємство отримає можливість більш ефективно організовувати роботу із замовленнями, скоротити час їх обробки та підвищити якість обслуговування клієнтів. Це сприятиме збільшенню кількості повторних замовлень та розширенню клієнтської бази.

Згідно з результатами проведеного аналізу діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА», дохід підприємства у 2024 році становив близько 1,8 млн грн. Враховуючи можливе покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення ефективності роботи підприємства, прогнозується збільшення обсягу реалізації продукції на 10 %.

Розрахуємо прогнозований приріст доходу:

Приріст доходу = Дохід × Темп зростання

Приріст доходу = 1 800 000 × 10 % = 180 000 грн.

Отже, внаслідок впровадження CRM-системи очікується додатковий дохід у розмірі 180 тис. грн на рік.

Для оцінки впливу запропонованого заходу на фінансові результати підприємства визначимо прогнозований приріст прибутку. Оскільки чистий прибуток підприємства у 2024 році становив приблизно 155 тис. грн, можна припустити, що зростання обсягів реалізації продукції позитивно вплине і на показники прибутковості діяльності.

Для обережної оцінки ефективності приймемо, що додатковий прибуток становитиме близько 15 % від отриманого приросту доходу:

Додатковий прибуток = 180 000 × 15 % = 27 000 грн.

Отримані результати наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогнозовані результати впровадження CRM-системи

Показник	**Значення**
Поточний річний дохід підприємства	1 800 000
Очікуване зростання доходу	10 %
Приріст доходу	180 000
Очікуваний додатковий прибуток	27 000
Витрати на впровадження CRM-системи	18 000

Примітка: розроблено автором.

Для визначення економічного ефекту від реалізації запропонованого заходу використаємо формулу:

Е = Пд – В,

де:

Е – економічний ефект;

Пд – додатковий прибуток;

В – витрати на впровадження заходу.

Е = 27 000 – 18 000 = 9 000 грн.

Таким чином, очікуваний економічний ефект від впровадження CRM-системи становитиме 9 тис. грн уже протягом першого року використання.

Крім абсолютного економічного ефекту, доцільно визначити термін окупності інвестицій.

Термін окупності визначається за формулою:

Т = В / Пд Т = 18 000 / 27 000 = 0,67 року.

Отже, термін окупності заходу становить приблизно 8 місяців.

Отриманий результат свідчить про високу економічну доцільність впровадження CRM-системи на підприємстві. Оскільки інвестиції окупаються менш ніж за один рік, реалізація даного заходу є фінансово виправданою та перспективною.

Для більш наочного представлення очікуваних результатів від реалізації запропонованого заходу доцільно узагальнити основні показники економічної ефективності впровадження CRM-системи. Візуалізація прогнозованих змін дозволяє простежити взаємозв'язок між автоматизацією процесів управління замовленнями, підвищенням якості обслуговування клієнтів та покращенням фінансових результатів діяльності підприємства. Очікувані результати впровадження CRM-системи на ТОВ «ПАПЕРІВКА» наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – очікувані результати впровадження CRM-системи на ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Примітка: розроблено автором на основі проведених розрахунків.

Важливо зазначити, що економічний ефект від впровадження CRM-системи не обмежується лише прямими фінансовими результатами. Значну роль відіграють також непрямі переваги, серед яких підвищення рівня задоволеності клієнтів, покращення якості обслуговування, скорочення часу виконання замовлень, зменшення кількості помилок та підвищення ефективності управління підприємством. У довгостроковій перспективі зазначені фактори сприятимуть зміцненню ринкових позицій ТОВ «ПАПЕРІВКА» та формуванню додаткових конкурентних переваг.

Крім економічних переваг, впровадження CRM-системи матиме позитивний вплив на організаційні аспекти діяльності підприємства. Зокрема, покращиться координація роботи між працівниками, підвищиться прозорість виконання замовлень та зменшиться ймовірність втрати важливої інформації про клієнтів і поточні проєкти. Це сприятиме підвищенню дисципліни виконання робіт та забезпечить більш ефективний контроль за виробничими процесами. Важливою перевагою запропонованого рішення є також можливість подальшого масштабування системи відповідно до потреб підприємства. У разі збільшення обсягів виробництва або розширення клієнтської бази CRM-система дозволить забезпечити ефективне управління зростаючою кількістю замовлень без суттєвого збільшення адміністративних витрат. Таким чином, запропонований захід не лише вирішує наявні проблеми операційної діяльності, але й створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Крім того, використання сучасних цифрових технологій позитивно впливає на імідж підприємства та його сприйняття клієнтами. В умовах зростання конкуренції на ринку поліграфічних послуг цифровізація бізнес-процесів стає важливим фактором формування конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

Окрім економічного ефекту, впровадження CRM-системи на ТОВ «ПАПЕРІВКА» забезпечить низку важливих соціальних та організаційних переваг, які позитивно вплинуть на ефективність операційної діяльності

підприємства. У сучасних умовах господарювання результативність роботи підприємства визначається не лише фінансовими показниками, але й рівнем організації бізнес-процесів, якістю внутрішньої комунікації та ступенем задоволеності клієнтів. Саме тому оцінювання ефективності запропонованого заходу доцільно здійснювати комплексно, враховуючи як економічні, так і організаційні результати. [8; 14]

Одним із головних наслідків впровадження CRM-системи стане зниження навантаження на персонал підприємства. На даний час частина інформації про клієнтів, замовлення та етапи їх виконання може зберігатися у різних документах, електронних таблицях або особистих записах працівників. Такий підхід потребує додаткових витрат часу на пошук необхідної інформації та створює ризик її втрати. Використання CRM-системи дозволить централізувати всю інформацію в єдиній базі даних, що значно спростить доступ до необхідних відомостей та скоротить час на виконання рутинних операцій.

Зменшення обсягу ручної роботи сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу та дозволить працівникам більше уваги приділяти виконанню основних виробничих завдань і роботі з клієнтами. Особливо важливим це є для ТОВ «ПАПЕРІВКА», яке належить до категорії малих підприємств та має відносно невелику чисельність персоналу. За таких умов навіть незначне скорочення непродуктивних витрат робочого часу може забезпечити відчутне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Важливим організаційним результатом стане покращення координації роботи між працівниками. CRM-система забезпечує оперативний обмін інформацією між усіма учасниками процесу виконання замовлення та дозволяє контролювати проходження кожного замовлення на всіх етапах його реалізації. Працівники отримують доступ до актуальної інформації щодо статусу замовлення, термінів виконання та особливих вимог клієнта, що сприяє підвищенню узгодженості роботи та зменшенню ймовірності виникнення помилок.

Покращення координації діяльності особливо актуальне для поліграфічних підприємств, де виконання замовлення часто передбачає послідовне проходження декількох виробничих етапів. Завдяки автоматизації процесів управління інформацією забезпечується своєчасна передача даних між відповідальними працівниками, що позитивно впливає на швидкість виконання замовлень та загальну ефективність операційної діяльності.

Ще одним важливим результатом впровадження CRM-системи стане підвищення рівня задоволеності клієнтів. У сучасному конкурентному середовищі якість обслуговування відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні лояльності споживачів та підтриманні довгострокових партнерських відносин. Використання CRM-системи дозволить підприємству накопичувати інформацію про історію співпраці з кожним клієнтом, його індивідуальні потреби та особливості замовлень.

Наявність такої інформації сприятиме більш персоналізованому підходу до обслуговування клієнтів, підвищенню якості консультацій та оперативності реагування на звернення. Крім того, скорочення часу обробки замовлень і підвищення точності виконання робіт позитивно впливатиме на рівень довіри до підприємства та формуватиме його позитивну ділову репутацію на ринку поліграфічних послуг.

Суттєве значення має також покращення контролю виконання замовлень. Однією з поширених проблем малих підприємств є складність відстеження великої кількості поточних замовлень та своєчасного контролю строків їх виконання. CRM-система дозволяє автоматизувати процес моніторингу замовлень і забезпечує можливість оперативного отримання інформації про їх поточний стан. [14]

Завдяки цьому керівництво підприємства може своєчасно виявляти можливі відхилення від запланованих термінів виконання робіт, контролювати завантаженість працівників та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє підвищенню дисципліни виконання замовлень, зменшенню кількості

виробничих помилок та покращенню загальної організації операційної діяльності.

Для узагальнення основних соціальних та організаційних результатів впровадження CRM-системи доцільно сформувати таблицю 3.6:

Таблиця 3.6 – Соціальний та організаційний ефект від впровадження CRM-системи на ТОВ «ПАПЕРІВКА»

Напрям впливу	**Очікуваний результат**
Персонал	Зменшення навантаження та скорочення витрат часу на рутинні операції
Координація роботи	Покращення взаємодії між працівниками та оперативності обміну інформацією
Робота з клієнтами	Підвищення якості обслуговування та рівня задоволеності клієнтів
Контроль замовлень	Підвищення ефективності моніторингу виконання замовлень
Управління підприємством	Покращення інформаційного забезпечення управлінських рішень

Примітка: складено автором на основі результатів проведеного дослідження.

Таким чином, впровадження CRM-системи на ТОВ «ПАПЕРІВКА» забезпечить не лише економічний ефект у вигляді зростання доходів та підвищення прибутковості діяльності, але й створить суттєві організаційні та соціальні переваги. Покращення координації роботи, підвищення продуктивності праці персоналу, посилення контролю виконання замовлень та зростання рівня задоволеності клієнтів сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпечать передумови для його подальшого стабільного розвитку.

Отже, проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «ПАПЕРІВКА». Запропонований захід дозволить підвищити ефективність операційної діяльності підприємства, покращити якість взаємодії з клієнтами та забезпечити позитивний економічний ефект уже протягом першого року функціонування системи.

ВИСНОВОК

У бакалаврській роботі проведено дослідження операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» та здійснено оцінювання особливостей її організації й ефективності функціонування в сучасних умовах господарювання. Актуальність теми зумовлена тим, що саме операційна діяльність формує основу функціонування будь-якого підприємства, забезпечує створення продукції та послуг, визначає рівень використання ресурсів і безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

У процесі виконання роботи було досліджено теоретичні засади операційної діяльності підприємства. Встановлено, що операційна діяльність являє собою сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги, які мають споживчу цінність для клієнтів. З'ясовано, що ефективність операційної діяльності значною мірою залежить від рівня організації процесів постачання, виробництва, контролю якості, логістики, збуту та обслуговування споживачів. Важливу роль у забезпеченні результативності діяльності підприємства відіграє операційний менеджмент, який забезпечує планування, організацію, координацію та контроль операційних процесів.

У першому розділі також було розглянуто основні складові операційної діяльності підприємства та визначено їх значення для досягнення стратегічних і поточних цілей господарської діяльності. Встановлено, що всі елементи операційної системи є взаємопов'язаними, а ефективність функціонування кожного з них впливає на загальні результати діяльності підприємства. Досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності та систему показників, які використовуються для її аналізу. Визначено, що комплексне оцінювання повинно здійснюватися на основі фінансових, виробничих та організаційних показників, що дозволяє отримати об'єктивну характеристику діяльності підприємства.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» як об’єкта дослідження. Встановлено, що підприємство є сучасною цифровою друкарнею, яка спеціалізується на виготовленні поліграфічної продукції, етикеток, пакування та іншої друкованої продукції для підприємств різних сфер діяльності. Дослідження внутрішнього середовища підприємства показало, що ТОВ «ПАПЕРІВКА» має компактну організаційну структуру, гнучку систему управління та кваліфікований персонал, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та потреби клієнтів.

У ході аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства було проведено SWOT-аналіз, який дозволив визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також можливості та загрози його подальшого розвитку. До основних сильних сторін підприємства віднесено високу якість продукції, індивідуальний підхід до клієнтів, гнучкість виробництва та здатність виконувати малотиражні замовлення. Водночас було встановлено наявність окремих проблемних аспектів, пов’язаних із необхідністю вдосконалення системи обліку замовлень, автоматизації окремих процесів управління та підвищення ефективності комунікації з клієнтами.

Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА» засвідчив стабільність функціонування підприємства протягом досліджуваного періоду. Встановлено позитивну динаміку основних фінансових показників, що свідчить про здатність підприємства забезпечувати прибуткову діяльність і підтримувати конкурентні позиції на ринку поліграфічних послуг. Результати аналізу підтвердили наявність резервів підвищення ефективності операційної діяльності шляхом удосконалення процесів управління взаємовідносинами з клієнтами та оптимізації внутрішніх інформаційних потоків.

На основі результатів проведеного дослідження у третьому розділі роботи було запропоновано напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Особливу увагу приділено впровадженню CRM-системи як сучасного інструменту автоматизації управлінських та операційних процесів.

Запропоноване рішення спрямоване на вдосконалення роботи із замовленнями, покращення комунікації з клієнтами, підвищення швидкості обробки інформації та забезпечення більш ефективного контролю за виконанням замовлень.

Обґрунтовано, що використання CRM-системи дозволить централізувати інформацію про клієнтів, автоматизувати окремі етапи операційної діяльності, підвищити рівень організації роботи персоналу та зменшити ризик виникнення помилок під час виконання замовлень. Крім того, впровадження сучасних інформаційних технологій сприятиме підвищенню рівня обслуговування клієнтів, формуванню довгострокових партнерських відносин та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованого заходу. Очікуваними результатами впровадження CRM-системи є скорочення часу обробки замовлень, підвищення продуктивності праці персоналу, покращення якості обслуговування клієнтів, збільшення обсягів реалізації продукції та зростання ефективності операційної діяльності підприємства загалом. Запропоновані заходи не потребують значних капіталовкладень порівняно з можливими результатами їх реалізації, що додатково підтверджує їх практичну доцільність.

Таким чином, у процесі виконання бакалаврської роботи було досягнуто поставленої мети та виконано всі визначені завдання дослідження. Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити особливості організації операційної діяльності ТОВ «ПАПЕРІВКА», визначити наявні проблеми та резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. Розроблені рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані керівництвом підприємства для вдосконалення операційних процесів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення подальшого стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затв. наказом Міністерства фінансів України 07.02.2013 №73
2. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р.
3. Цивільний кодекс України: Закон України № 435-IV від 16.01.2003 р.
4. Податковий кодекс України: Закон України № 2755-VI від 02.12.2010 р.
5. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України № 2275-VIII від 06.02.2018 р.
6. Балабанова Л. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 312 с.
7. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. – 532 с.
8. Гриньова В. М. Організація виробництва: підручник. Київ: Знання, 2021. – 487 с.
9. Друкер П. Практика менеджменту. Київ: Основи, 2019. – 416 с.
10. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 728 с.
11. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: конспект лекцій для студентів напряму підготовки "Менеджмент". Київ: МАУП, 2007. – 128 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Вільямс, 2020. – 672 с.
13. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. – 528 с.
14. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: підручник. Харків: ХНЕУ, 2020. – 376 с.
15. Примак Т. О. Економіка підприємства: навч. посіб.; Київ: Вікар, 2020. – 352 с.
16. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2020. – 687 с.

17. Осовська Г. В. Основи менеджменту: підручник. Київ: Кондор, 2021. – 664 с.
18. Кривов'язюк І. В. Операційний менеджмент: навч. посіб.; Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 456 с.
19. Статут ТОВ «ПАПЕРІВКА». Внутрішній документ підприємства.
20. Матеріали переддипломної практики на ТОВ «ПАПЕРІВКА». Внутрішні матеріали підприємства.
21. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань щодо ТОВ «ПАПЕРІВКА».
22. Фінансова звітність ТОВ «ПАПЕРІВКА» за 2022–2024 рр. Внутрішні матеріали підприємства.
23. Сайт ТОВ «ПАПЕРІВКА» : https://paperivka.ua/ (дата звернення: 20.05.2026)
24. Сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського: https://www.nbuv.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026)
25. Сайт Державної служби статистики України : https://www.ukrstat.gov.ua
26. Angelopoulos S., Bendoly E., Fransoo J., Hoberg K., Ou C., Tenhiälä A. Digital Transformation in Operations Management: Fundamental Change Through Agency Reversal // Journal of Operations Management. 2023. Vol. 69, № 7. P. 876–889.
27. Delias P., Kitsios F. Operational Research and Business Intelligence as Drivers for Digital Transformation // Operational Research. 2023. Vol. 23. Article 45.
28. Tang W., Yang S. Enterprise Digital Management Efficiency under Cloud Computing and Big Data // Sustainability. 2023. Vol. 15, № 17. Article 13063.
29. Gao D., Yan Z., Zhou X., Mo X. Smarter and Prosperous: Digital Transformation and Enterprise Performance // Systems. 2023. Vol. 11, № 7. Article 329.
30. Keskin F.D., Çiçekli U.G. Digital Transformation in Operations Management: A Bibliometric-Based Systematic Review // International Journal of Management Economics and Business. 2023. Vol. 19, № 1. P.

31. Лоза С. П. Трансформації виробничих систем українських підприємств у 2022–2025 роках: уроки воєнного часу // Економічний вісник Донбасу. 2025. № 3(81). С. 229–237.

Додаток А

Витяг з єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань щодо ТОВ «ПАПЕРІВКА»

ТОВ "ПАПЕРІВКА"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 17.10.2024 15:37:48

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПАПЕРІВКА"
Код: 39083849
Реєстраційний номер: 11081020000001308
Дата реєстрації: 05.02.2014
Адреса: Україна, 77509, Івано-Франківська обл., Долинський р-н, село Новичка, ВУЛИЦЯ ГІРСЬКА, будинок 31
Статус: зареєстровано

Керівник: Ганиш Ярослав Ярославович
Відомості про органи управління: ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ, ДИРЕКТОР

Засновник: Смук Володимир Михайлович
Адреса: Україна, 77009, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, ВУЛИЦЯ ІВАНА-ПАВЛА II, будинок 28, квартира 105
Статутний внесок: 345 000 (50%)

Засновник: Голомідов Олександр Володимирович
Адреса: Україна, 76018, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, ВУЛИЦЯ ІВАНА ФРАНКА, будинок 36, квартира 11
Статутний внесок: 345 000 (50%)

Статутний капітал: 690 000 грн

Види діяльності

Основний:
- 18.14 Брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг

Додаткові:
- 18.12 Друкування іншої продукції
- 73.11 Рекламні агентства

Контактна інформація

Телефон: 380990529387, 380347727784

Дані про взяття на облік

Органи статистики:
Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ
Дата: 06.02.2014
Ідентифікаційний код: 21680000

Реєстр платників податків:
Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС В ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ДОЛИНСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, ДОЛИНСЬКА ДПІ (ДОЛИНСЬКИЙ РАЙОН)
Дата: 06.02.2014

Ідентифікаційний код: 43142559

Реєстр платників єдиного внеску:
Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС В ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ДОЛИНСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, ДОЛИНСЬКА ДПІ (ДОЛИНСЬКИЙ РАЙОН)
Дата: 06.02.2014
Ідентифікаційний код: 43142559

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи:

«Дослідження операційної діяльності ТОВ «Паперівка»»

Обсяг пояснювальної записки 56 аркушів.

Кількість рисунків 2

Кількість таблиць 13

Графічний матеріал 15

Додатки 1 шт. 1 стор.

“ 18 ” червня 2026 р.

Підпис студента _____

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

БР.МН – 22 – 0057 ПЗ

Група МНз – 22 – 1

Галій Яна

2026