МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут екологічної економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «СКОЛІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДЕРЖАВНОГО СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛІСИ УКРАЇНИ»

Виконав ст. гр. МО-61м

_____ **Антоник І.І.**

(підпис) *(прізвище, ініціали)*

Науковий керівник

_____ **Шведюк Ю.В.**

(підпис) *(прізвище, ініціали)*

Рецензент

_____ _____

(підпис) *(прізвище, ініціали)*

Львів – 2023 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут екологічної економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

"_____" _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА
Антоника Івана Івановича

1. Тема роботи: Обґрунтування управлінських рішень щодо операційної діяльності філії «Сколівське лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»
керівник дипломної роботи Шведюк Юлія Володимирівна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету від «07» вересня 2023 року №С-455
«15» січня 2024 року

2. Термін подання студентом дипломної роботи

3. Вихідні дані до дипломної роботи Наукові статті з питань управління лісовим господарством та реформування лісової галузі в Україні, навчально-методична література з операційного менеджменту, економіки а фінансів підприємства, законодавча та нормативно-правова база з економіки лісокористування, аналітичні звіти, бухгалтерська, статистична та фінансова звітність філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити) У першому розділі необхідно охарактеризувати ключові напрями діяльності лісогосподарських підприємств в Україні та дослідити теоретико-методичні підходи до управління операційною діяльністю. У другому розділі доцільно провести фінансово-економічний аналіз діяльності філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України». У третьому розділі варто оцінити ефективність управлінських рішень та розробити практичні рекомендації керівництву об'єкту дослідження щодо удосконалення управління операційною діяльністю.

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Мета і завдання дипломної роботи. 2. Основні напрями діяльності лісогосподарських підприємств. 3. Система управління на підприємстві. 4. Основні методичні підходи до операційного менеджменту лісогосподарського підприємства. 5.Оцінювання фінансового стану та платоспроможності філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України». 6. Аналіз ділової активності та рентабельності об'єкту дослідження. 7. Розроблення практичних рекомендацій для удосконалення операційної діяльності філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України». 8. Висновки.

6. Дата видачі завдання «18» вересня 2023 року

Науковий керівник роботи **Шведюк Ю.В.**

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування теми та складання плану магістерської роботи	04.09.2023 – 18.09.2023	виконано
2	Пошук літературних джерел для написання роботи	19.09.2023 – 27.09.2023	виконано
3	Збір та оброблення інформації про підприємство	28.09.2023 – 08.10.2023	виконано
4	Написання розділу 1	09.10.2023 – 22.10.2023	виконано
5	Написання розділу 2	23.10.2023 – 14.11.2023	виконано
6	Написання розділу 3	15.11.2023 – 24.12.2023	виконано
7	Оформлення роботи та графічного матеріалу	25.12.2023 – 12.01.2024	виконано

Студент _____ **Антоник І.І.**

(підпис) *(прізвище та ініціали)*

Науковий керівник _____ **Шведюк Ю.В.**

(підпис) *(прізвище та ініціали)*

РЕФЕРАТ

Антоник І.І. Обґрунтування управлінських рішень щодо операційної діяльності філії «Сколівське лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».

У дипломній роботі охарактеризовано сутність поняття «операційна діяльність» та досліджено основні елементи системи управління. Проаналізовано ключові напрями діяльності та перші результати роботи ДП «Ліси України». Узагальнено показники операційної та фінансової діяльності філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України». Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління операційною діяльністю об'єкту дослідження.

Сторінок – 47, вступ, 3 розділи, висновки, рисунків – 7, таблиць – 12, використаних літературних джерел – 30.

Ключові слова: операційний менеджмент, лісокористування, сертифікація, PEST-аналіз, лісогосподарське виробництво, інновації.

ANNOTATION

Antonyk I.I. Decision making about management of operational activity of the branch «Skole Forestry Enterprise» of the state specialized economic enterprise «Forests of Ukraine»

The essence of the concept of «operational activity» and the main elements of the management system are described at the bachelor thesis. The key ways of activity and the first work results of the «Forests of Ukraine» State Enterprise are analyzed. The indicators of operational and financial activities of the branch «Lviv Forestry Selection and Seed Centre» of the SE «Forests of Ukraine» are summarised. Practical recommendations for improving the management of the research object's operational activities are developed.

Pages – 47, introduction, 3 chapters, conclusions, figures – 7, tables – 12, references – 30.

Keywords: operational management, forest management, certification, PEST-analysis, forestry production, innovations.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 8
1.1. Сутність та зміст поняття «операційна діяльність підприємства» 8
1.2. Основні методичні підходи до управління операційною діяльністю 11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «СКОЛІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ» 14
2.1. Загальна характеристика лісогосподарського підприємства 14
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України» 19
РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 26
3.1. Обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації операційної діяльності лісогосподарських підприємств 26
3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління операційною діяльністю філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України» 36
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 45

ВСТУП

Актуальність теми. Операційна діяльність є основною діяльністю підприємства, яка визначає його загальну ефективність та успішність. Від результатів операційної діяльності залежить дохід підприємства. Для підприємств лісової галузі успішна операційна діяльність є надзвичайно важливою ще й з урахуванням того, що вони, на відміну від багатьох комерційних підприємств в задіяних в інших галузях економіки України, фактично не займаються іншими видами звичайної діяльності, а саме фінансовою та інвестиційною.

У 2022 році в Україні відбулась реформа лісового господарств внаслідок якої на місці достатньо успішних державних лісогосподарських підприємства було створено єдине Державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України», а попередні суб'єкти господарської діяльності увійшли до його складу на правах відокремлених структурних підрозділів (філій). Господарське функціонування філій відрізняється від колишніх державних лісогосподарських підприємств, зокрема ДП «Ліси України» взяло курс на виконання всіх господарських робіт сторонніми організаціями, оптимізації операційних витрат та, водночас, вкладення інвестицій в розвиток інфраструктури філій та їх виробничих фондів. Тому дослідження ефективності операційної діяльності в умовах реформування лісового господарства та обґрунтування управлінських рішень щодо її покращення є актуальною темою для лісового сектору економіки України.

Метою даної роботи є обґрунтувати управлінські рішення щодо операційної діяльності філії «Сколівське лісове господарство» в умовах реформування лісового господарства в Україні та оптимізації поточних витрат на ведення лісогосподарських та лісозаготівельних робіт.

Об'єктом дослідження у роботі виступає операційна діяльність філії «Сколівське лісове господарство» після проведеної реорганізації.

Предмет дослідження – управлінські процеси в операційній діяльності для покращення економічної ефективності філії.

Для досягнення поставленої мети в роботі послідовно вирішувалися **наступні завдання:**

1. Дослідити поняття та важливість операційної діяльності в основній діяльності підприємства.

2. Розглянути методичні підходи до управління операційною діяльністю.

3. Проаналізувати основні результати операційної діяльності філії «Сколівське лісове господарство»

4. Запропонувати основні підходи щодо покращення управління операційною діяльністю в філіях ДП «Ліси України».

5. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління операційною діяльністю філії «Сколівське лісове господарство»

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст операційної діяльності підприємства

Підприємство в процесі здійснення підприємницької діяльності змушене постійно контролювати ситуацію на ринку у відповідному секторі, для того щоб вчасно реагувати, протидіяти та залишатись конкурентоспроможним. Залежно від галузі економіки, у якій проводить свою діяльність підприємство, визначається характер операційної діяльності.

Операційна діяльність – це вид звичайної діяльності підприємства, який безпосередньо пов'язаний з виготовленням товарів або наданням послуг на ринку [4, 8]. Це такі основні види діяльності підприємств як виробництво, розповсюдження, маркетинг і продаж послуги чи продукту. Деякі операції включають грошові надходження від проданих товарів, заробітню плату працівникам, податки та виплати постачальникам. Цю діяльність можна знайти у фінансовій звітності підприємства, зокрема у звіті про фінансові результати (сукупний дохід).

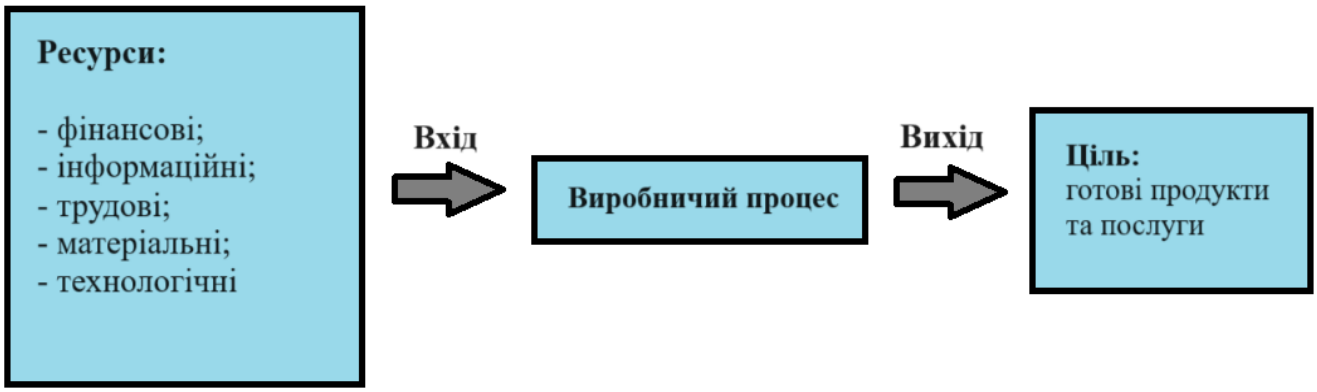

Рис. 1.1. Процес операційної діяльності підприємства

Сучасні підходи до трактування поняття «операційна діяльність підприємства» подані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «Операційна діяльність» [7, 14, 23]

Автор	Сутність поняття «операційна діяльність»
Безкоровайна Л.	Діяльність підприємства з виробництва та реалізації продукції (послуг), за якої досягається одночасне зростання ефекту й ефективності від здійснюваних економічних, соціальних та екологічних заходів і забезпечується задоволення інтересів різних суб'єктів, що з ним взаємодіють.
Ткачова С., Іванова Т.	Є основним видом діяльності підприємства, заради здійснення якої воно створене; до операційної діяльності відносять виробничо-збутову або основну для певного підприємства діяльність.
Віленський П.	Те саме, що і звичайна виробнича діяльність, проте основною діяльністю бізнесу може бути не лише виробнича, але й будівельна, транспортна, торговельна діяльність, а також діяльність, пов'язана з наданням послуг.
Тарасюк Г.	Виробництво та реалізація продукції, послуг, робіт.
Капінос Г., Бабій І.	Діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги).
Школа І., Михайловська О.	Процес придбання матеріалів, їх перетворення на готовий продукт і постачання цього продукту покупцю; діяльність, пов'язана з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців.
Лозовицький Д.	Основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якого воно створене.

Аналізом проблем управління операційною діяльністю та підвищення її ефективності займалися такі закордонні та вітчизняні вчені: М. Мескон, Л. Геловай, Р. Чейс, Р. Джакобс, Дж. Лайкер, Дж. Ріггс, А. Стерлігова, А. Фель, О. Чемет та ін.

Операційне управління (менеджмент) є діяльністю, спрямованою на управління операціями при придбанні необхідних ресурсів, перетворенні їх у готовий продукт чи послугу з поставкою її (їх) споживачу (на ринок) [3, 16, 18]. Оперативне управління базується на плануванні операцій, організації та управлінні, мотивації, контролі та коригуванні діяльності організації. Це певна система контролю операцій, у параметрах і показниках якої вона відображається. Вона відображає характер і особливості професійного мислення сучасного менеджера. Операційний менеджмент є своєрідною структурою знань, у вигляді певної системи цінностей, установок і стереотипів. Метою операційного менеджменту є формування ефективної системи оперативного управління виробництвом.

Операційна діяльність забезпечує більшу частину фінансового потоку підприємства та здебільшого визначає, чи буде воно прибутковим. Операційна діяльність відрізняється від фінансової або інвестиційної діяльності, які безпосередньо не пов’язані з наданням товарів або послуг. Натомість фінансова та інвестиційна діяльність допомагає підприємству оптимально функціонувати в довгостроковій перспективі. Це означає, що випуск акцій або облігацій підприємства не вважається операційною діяльністю [5, 11, 26].

У разі неоднозначності операційну діяльність можна легко визначити за класифікацією у фінансовій звітності. Багато підприємств повідомляють про операційний дохід або дохід від операцій як окремий рядок у звіті про прибутки та збитки. Операційний прибуток розраховується шляхом віднімання собівартості продажів, витрат на дослідження та розробки, витрат на продаж і маркетинг, загальних та адміністративних витрат, а також витрат на амортизацію [14, 19, 25].

Метою операційної діяльності є задоволення потреб споживачів, отримання прибутку, забезпечення конкурентоспроможності та постійне розширення

підприємства. Операційна діяльність є основною діяльністю будь-якої компанії, як-от продажі, адміністрування, маркетинг тощо, залежно від діяльності компанії.

Результати операційної діяльності (операційний прибуток) допомагають аналізувати будь-яке підприємство з інвестиційної та функціональної точки зору. Це важливий показник для кредиторів та для більшості інвесторів, які шукають перспективні підприємства для потенційних інвестицій. Оскільки підприємство може відстежувати та аналізувати операційні витрати, це допомагає особам, які приймають рішення, перевіряти надходження та освоєння грошових коштів, підтримувати операційну ефективність і достатню ліквідність для необхідних потреб бізнесу.

1.2. Основні методичні підходи до управління операційною діяльністю

Оскільки підприємства реалізовують різні напрями діяльності, тобто певні способи створення оптимального результату з різних джерел вхідних даних, це виробництво продуктів чи надання послуг, добре знати основи управління ними. Особливо тому що оволодіння цими основами може безпосередньо підтримувати бізнес-цілі підприємства.

Управління операційною діяльністю передбачає планування, організацію та нагляд за процесами, а також внесення необхідних покращень для підвищення прибутковості. Коригування виробничо-господарської діяльності направлене на досягнення стратегічних цілей підприємства, тому доцільно постійно здійснювати аналіз, порівнювати фактичні та планові показники.

Управління операціями раніше називалося управління виробництвом, яке стало актуальною темою лише після того, як Генрі Форд зробив переворот у виробництві за допомогою своєї концепції складальної лінії, яка також відома як «принести роботу людям». У 1950-1960 роках вона сформувала окрему дисципліну, окрім втілення в життя інших концепцій, таких як тейлоризм, планування виробництва або контроль запасів [6, 22, 29].

Оскільки економіка розвинених країн поступово переходила до сфери послуг, управління все частіше почали розглядати як складну систему взаємопов'язаних функцій. Розвивався підхід із застосування принципів управління продуктами до планування та організації процесів, пізніше це отримало назву управління операційною діяльністю.

Для оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства застосовуються техніки, методи та інструменти. Методичні підходи до управління операційною діяльністю можна класифікувати за певними критеріями (рис. 1.2.).

Рис. 1.2. Методичні підходи до управління операційною діяльністю [9]

Для вдалої реалізації операційного менеджменту потрібно дотримуватись відповідних стадій проектування і послідовності підходів до побудови операційних систем, серед яких варто виокремити функціональний, галузевий та організаційний (табл. 1.2.). Представлена класифікація підходів є рекомендаційною та їх не можна

вважати альтернативними. Оскільки з розвитком інформаційних технологій можуть з’являтись кардинально інші підходи.

Таблиця 1.2

Основні підходи до побудови операційних систем та їх характеристики

№	Підходи	Характеристика
1.	Функціональний	базується на виділенні і формалізованому опису послідовних або паралельних функцій, необхідних для одержання заданого результату. Він дозволяє розбити складні задачі на простіші операції, які можна виконувати окремо або в комбінації з іншими. Функціональний підхід сприяє гнучкості, модульності, переносимості та ефективності операційної діяльності.
2.	Галузевий	базується на максимальному врахуванні і відображенні галузевої специфіки діяльності. Головний критерій складання галузевої операційної системи – це критерій керованості основною технологією. Галузевий підхід дозволяє адаптувати операційну систему до особливостей виробництва, ринку, конкуренції та вимог споживачів у певній галузі.
3.	Організаційний	базується на використанні операційних блоків, що враховують технічні, функціональні та галузеві чинники, для оптимізації і відбору процесів підготовки інформації і прийняття рішень. Він дозволяє адаптувати операційну систему до особливостей організаційної структури, культури, стратегії та цілей підприємства.

Методологічною основою операційного менеджменту є системний підхід – вивчення підприємства в його сукупності таким чином, щоб люди та матеріальні ресурси могли бути організовані для досягнення загальних цілей підприємства якомога ефективніше. Цей підхід зараз стає важливим через зростання складності підприємств та автоматизації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «СКОЛІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

2.1. Загальна характеристика філії «Сколівське лісове господарство»

Філія «Сколівське лісове господарство» розташована у південно-західній частині Львівської області на території Стрийського адміністративного району, та до її складу входить 11 лісництв (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Поділ філії «Сколівське лісове господарство» на лісництва

№ з/п	Найменування лісництв	Місцезнаходження контор	Адміністративний район	Загальна площа, га
1	Орівське	с. Орів	Сколівський	1033
			Стрийський	1220
			Разом :	2253
2	Любинцівське	с. Любинці	Стрийський	2815
3	В. Синевиднянське		Сколівський	1484
			Стрийський	462
			Разом :	1946
4	Труханівське		Сколівський	1853
5	Дубинське	кв.3	Сколівський	1882
6	Зелем'янське	с. Гребенів	Сколівський	1900
7	Гребенівське	с. Гребенів	Сколівський	1699
8	Коростівське	с. Коростів	Сколівський	2945
9	Козівське	с. Козьова	Сколівський	2734
10	Митянське		Сколівський	1423
11	Довжківське	с. Довжки	Сколівський	678
			Турківський	753
			Разом:	1431
	Всього по лісгоспу:			22881

Управління операційною діяльністю здійснюють лінійні та функціональні підрозділи філії. На рисунку 2.1 представлена організаційна структура управління філії «Сколівське лісове господарство», де відмічені основні функціональні підрозділи філії.

Рис. 2.1. Організаційна структура управління філії «Сколівське лісове господарство»

Загальна площа лісів становить 22881 га, з них площа, вкрита лісовою рослинністю – 20110 га або 88%. У видовій структурі лісового фонду переважають хвойні ліси, їхня частка становить більше 50%, серед них ялинові займають площу 8,8 тис. га, ялицеві – 1,2 тис. га. Серед листяних насаджень переважають деревостани, де головною породою є бук лісовий, їхня площа складає 8,8 тис. га. Основні деревні породи представлено на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Основні деревні породи, які зростають в лісовому фонді філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Загальний запас деревини становить 6,2 млн. кбм, середній запас на 1 га – 308 кбм/га, середній вік насаджень - 69 років. За віковою структурою молодняки складають 4,2 тис. га або 21%. Частка стиглих і перестійних лісів становить 4,4 тис. га або 22% вкритої лісом площі і середнім запасом 408 кбм/га.

Природно-заповідний фонд підприємства загальною площею 2,4 тис. га становить 10,3% від загальної або 11,7% від вкритої лісом площі. Він надзвичайно різноманітний та до складу природно-заповідного фонду входить 9 об'єктів, які розташовані на території шістьох лісництв Стрийського та Сколівського районів (табл. 2.2.). окрім того, на території філії виділені численні особливо цінні для збереження ліси, які, зокрема , представлені водоохоронними та протиерозійними лісами, ОЗЛД на крутих схилах тощо. За категорією заповідності виділено один ландшафтний заказник місцевого значення, три заповідні урочища та п'ять пам'яток природи. Наявність об'єктів ПЗФ та численних ділянок лісів, які мають обмежене експлуатаційне значення, має вплив на операційну діяльність, оскільки

накладає обмеження на лісокористування та можливість заготівлі деревини з метою її реалізації.

Таблиця 2.2

Характеристика об'єктів природно-заповідного фонду філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Ознака	Назва об'єкта ПЗФ
Ландшафтний заказник місцевого значення	«Зелемінь»
Пам'ятка природи	«Дугласія», «Тисова гора», «Комплекс мальовничих скель з насадженнями на горі Сигла та Широка Сигла», «Комплекс мальовничих скель з насадженнями на горі Соколівець», «Красний камінь»
Заповідне урочище	«Семигинів», «Розгірче», «Дубинське»

Щорічно філією проводиться садіння нових насаджень на площі 150-180 га. У кожному лісництві закладено по декілька тимчасових лісових розсадників, в яких вирощується щорічно більше 1,5 млн. штук сіянців ялиці, смереки, бука, клена-явора, дуба, модрини та інших деревних порід. Насіння лісових порід заготовляють на постійних лісонасіннєвих ділянках загальною кількістю 1,5-2,0 тон. Розрахункова лісосіка складає 32,8 тис. кбм ліквідної деревини. Щорічно підприємство будує 1,5 км лісовозних доріг, проводить їхній поточний ремонт.

Рубання формування та оздоровлення лісів проводять на площі близько 500 га, у т.ч. рубки догляду за лісом – 280 га, з них за молодняками – 245 га. Від лісогосподарської діяльності надходить 25,0-30,0 тис. кбм ліквідної деревини, з неї близько 60% – ділової. Загальна заготівля ліквідної деревини становить від 56 до 62 тис. кбм. Поряд з лісогосподарською діяльність підприємство займається і побічним користуванням. На території Орівського лісництва функціонує пасіка, проводиться вирощування лікарських трав, з яких виготовляються чаї "Букет Галичини", "Орфей", "Натхнення", "Бескид".

У 2000 році рішенням Львівської обласної ради ДП «Сколівське лісове господарство» (тепер філія «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України») були передані угіддя для ведення мисливського господарства. Таким чином, лісівники взяли на себе відповідні додаткові витрати, виходячи не лише з практичних інтересів, а дбаючи про лісову фауну, зокрема мисливську. Загальна площа мисливських угідь – 41383 га, з них переданих рішенням обласної ради – 34997 га, в т.ч. лісових – 22625 га, польових – 12063 га, водно-болотних – 309 га (представлені на рис. 2.3). Частка мисливського господарства в загальній структурі операційної діяльності філії є незначною, і ще більше знизилась з початком військових дій на території України та забороною на проведення полювання.

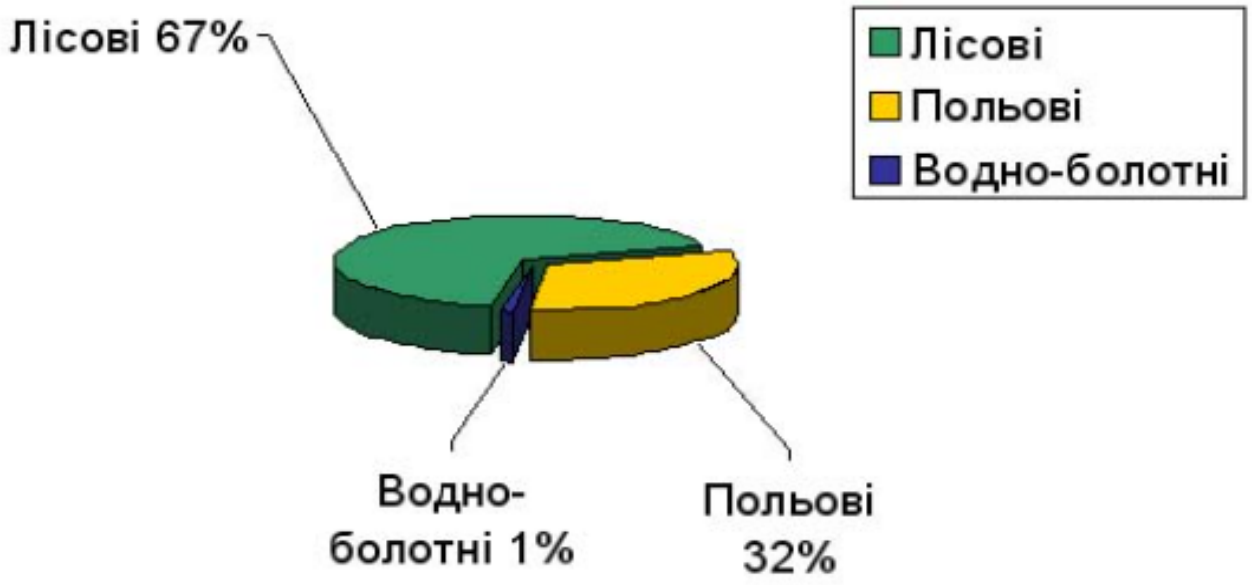

Рис. 2.3. Площа мисливських угідь філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України»

З метою популяризації серед дітей та юнацтва професії лісівника, розвитку їхньої соціальної активності в справі охорони та примноження лісових багатств рідного краю в філії «Сколівське лісове господарство» діють два шкільні лісництва. На території офісу філії створено еколого-просвітницький центр. Щорічно серед шкільної молоді проводяться конкурси та виставки малюнків, творів, виробів з дерева.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності філії «Сколівське лісове господарство»

Планово-економічну діяльність філії здійснює планово-економічний відділ та бухгалтерія основними завданнями яких є аналіз економічних і фінансових показників виробничо-господарської діяльності. Метою є порівняння фактичних результатів діяльності підприємства із запланованими. Важливим завданням є виявлення резервів підвищення ефективності виробництва. Для проведення економічного та фінансового аналізу результатів господарської діяльності вихідними даними служать форми фінансово-статистичної звітності підприємства за останні 3 роки.

Обсяг і структуру витрат лісогосподарського виробництва філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України» наведено в Додатку А. Так, у філії спостерігається недовиконання плану за такими видами робіт як охорона лісу від пожеж (39%) та боротьба зі шкідниками та хворобами лісу (24%). Перевиконання плану спостерігається за такими видами робіт як лісовпорядкування та проектно-вишукувальні роботи (53%), рубки формування та оздоровлення лісів та інші заходи (12%), допоміжні лісогосподарські роботи (23%), відновлення лісів на землях, наданих у постійне користування (9%), мисливське господарство (61%), перевезення деревини на нижні склади (33%), загальновиробничі (цехові) витрати (33%), адміністративні витрати (16%). У структурі фактичних витрат по лісовому та мисливському господарству філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України» найбільшу частку займають перевезення деревини на нижні склади (24,11%) рубання формування та оздоровлення лісів та допоміжні лісогосподарські заходи (по 21% кожен), а найменшу – охорона лісу від пожеж та боротьба зі шкідниками та хворобами лісу (по 0,13% кожен).

У динаміці таких груп основних засобів як інструменти, прилади та інвентар за досліджуваний період спостерігається незначне зменшення, тоді як для груп основних засобів – будинки, споруди та передавальні пристрої, машини та обладнання спостерігається суттєве збільшення (Додаток Б). Також вартість транспортних засобів значно зросла (у 2020 році їхня залишкова вартість становила

2835 тис. грн., у 2021 році – 4240 тис. грн., а у 2022 році – 6024 тис. грн.) внаслідок закупівлі автотранспорту для потреб підприємства. Загалом динаміку вартості основних засобів можна вважати позитивною, оскільки спостерігається зростання активної частини, яка безпосередньо задіяна у процесі виробництва.

Аналіз показників стану та ефективності використання основних засобів представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники стану та ефективності використання основних засобів філії «Сколівське ЛГ» ДП «Ліси України» за 2020-2022 роки

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення +/-	
	2020	2021	2022	21/20	22/21
1	2	3	4	5	6
Наявність ОФ на початок року, тис. грн.	51062	50646	54447	-416	3801
Надійшло ОФ, тис. грн.	2594	8170	14399	5576	6229
Вибуло ОФ, тис. грн.	3010	4369	2040	1359	-2329
Наявність ОФ на кінець року, тис. грн.	50646	54447	66539	3801	12092
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	50854	52547	60493	1693	7946
Знос ОФ, тис. грн.	35586	36222	45412	636	9190
Коефіцієнт зносу	0,703	0,665	0,682	-0,038	0,017
Коефіцієнт придатності	0,297	0,335	0,318	0,038	-0,017
Фондовіддача, грн./грн.	1,06	1,73	2,05	0,67	0,32
Фондомісткість, грн./грн.	0,94	0,58	0,49	-0,36	-0,09
Середньосписокова чисельність працівників, чол.	221	214	213	-7	-1
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	230,11	245,54	284,00	15,43	38,46
Коефіцієнт оновлення ОФ	0,051	0,150	0,216	0,099	0,066
Коефіцієнт вибуття ОФ	0,059	0,086	0,037	0,027	-0,049

Коефіцієнт зносу основних засобів поступово знижувався, а коефіцієнт придатності основних засобів зростав, що також можна вважати позитивним

явищем. Заслуговує на увагу зростання показника фондовіддачі з 1,06 грн/грн у 2020 році до 2,05 грн/грн у 2022 році, що безперечно є позитивним явищем, оскільки свідчить про ефективне використання основних засобів у філії. Фондомісткість знижувалася, що також є позитивним явищем. Також зростав коефіцієнт оновлення, що свідчить про оновлення та модернізацію основних засобів, і позитивні тенденції щодо використання основних засобів, які мають місце у філії.

Аналіз оборотних засобів філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України» (Додаток В) засвідчує, що у 2022 р. реалізація готової продукції підприємства зросла з 526 тис. грн. до 1031 тис. грн., а також дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросли (з 1127 тис. грн. до 1259 тис. грн.), тоді як виробничі запаси, грошові кошти та їх еквіваленти суттєво зменшились.

Аналіз показників використання обігових коштів філії «Сколівське лісове господарство» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники використання обігових коштів філії «Сколівське лісове господарство»

Показники	Розрахунок показників по роках			Абсолютне відхилення +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	2,77	4,65	5,49	1,88	0,84
Тривалість одного обороту активів, днів	129,9	77,4	65,5	-52,5	-11,9
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	18,9	30,8	44,7	11,9	13,9
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	19,1	11,7	8,0	-7,4	-3,7
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	33,2	38,2	77,0	5	38,8
Тривалість одного обороту запасів, днів	10,9	9,4	4,7	-1,5	-4,7

Продовження таблиці 2.4

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	48,2	85,6	108,9	37,4	23,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,9	9,2	10,9	2,3	1,7
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	7,5	4,2	3,3	-3,3	-0,9
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	52,5	38,9	33,0	-13,6	-5,9

Як видно з таблиці 2.4 коефіцієнт оборотності активів зростав з року в рік. У 2021 році спостерігалось більше зростання на 1,88 обертів, у 2022 році воно дещо сповільнилось, однак загальна позитивна тенденція зберіглася. Водночас знижувалась тривалість одного оберту – зі 129,0 днів у 2020 році до 65,5 днів у 2022 році. Також спостерігалися показники збільшення оборотності і по іншим показникам використання оборотних коштів, що свідчить про позитивну тенденцію у філії. Обсяги та структура операційних витрат філії «Сколівське лісове господарство» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Обсяги та структура операційних витрат

філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 роки

Елементи операційних витрат	Роки					
	2020		2021		2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	24496	43%	46665	52%	60967	51%
Витрати на оплату праці	22249	39%	31250	35%	42482	35%
Єдиний соціальний внесок	4698	8%	6718	7%	8681	7%
Амортизація	4311	8%	3817	4%	6836	6%
Інші операційні витрати	964	2%	1905	2%	557	1%
Всього витрат	56718	100%	90355	100%	119523	100%

Операційні витрати зростали упродовж трьох останніх років з 56718 тис. грн. у 2020 році до 119523 тис. грн. у 2022 році. У першу чергу таке зростання

пов’язане зі зміною курсу гривні у бік зниження, що вплинуло на зростання вартості сировини і матеріалів (зокрема ПММ). Також упродовж трьох років зростала заробітна плата на підприємстві. Як видно з таблиці основна частка припадає на матеріальні затрати (в межах 43,1-51,7%) та витрати на оплату праці (несуттєво скоротились з 39,2% у 2020 р. до 35,5% у 2022 р). Витрати на амортизацію за досліджуваний період складають 6-8%. Сумарно витрати на єдиний соціальний внесок та інші операційні витрати не перевищують 10%.

Структура операційних витрат філії «Сколівське лісове господарство» представлена на рис.

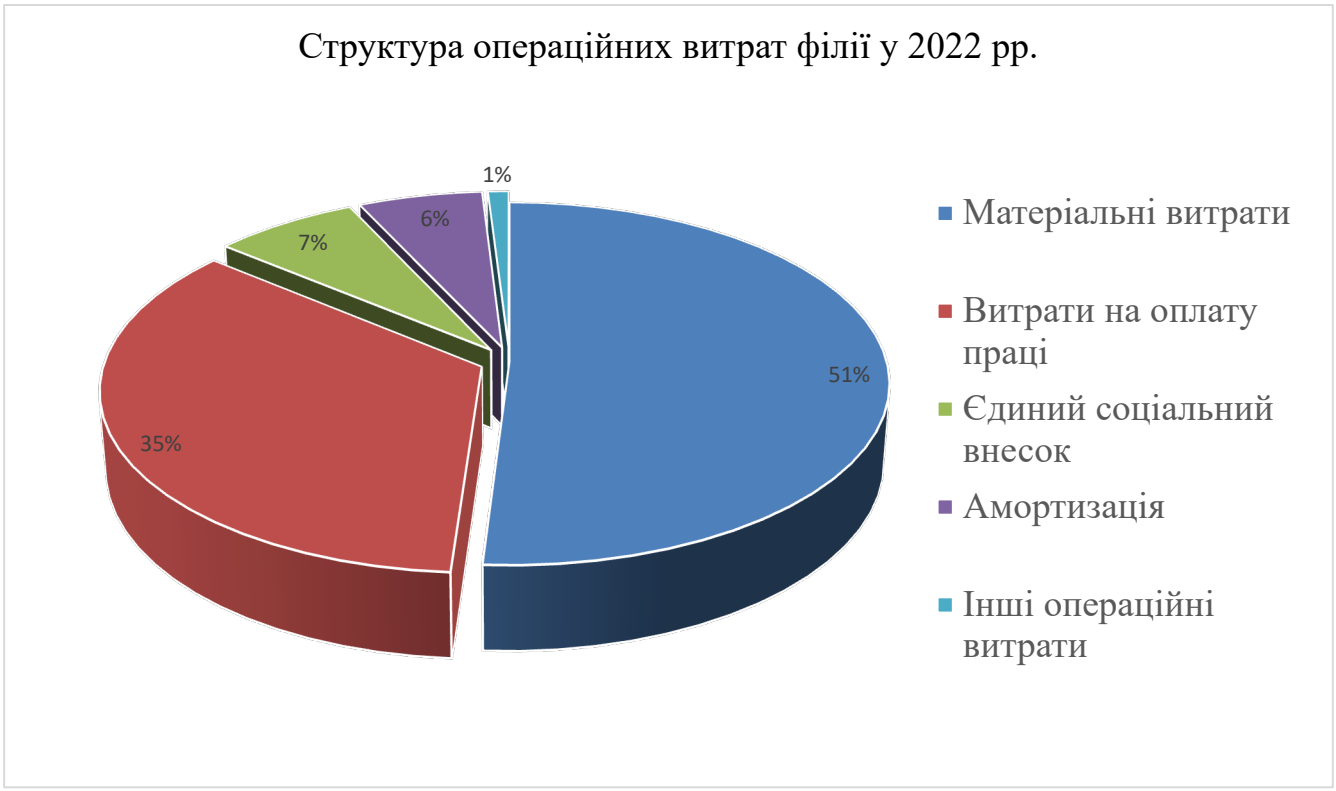

Рис. 2.4. Структура операційних витрат філії «Сколівське лісове господарство» у 2022 році

Для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства важливим є дослідження фінансових результатів за 2020-2022 р. (представлені в Додатку Г). З додатку видно, що чистий дохід від реалізації продукції за останні три роки суттєво зріс з 53902 тис. грн. у 2020 р. до 123203 тис. грн. у 2022 р. Зростання показника зумовлено збільшенням обсягів реалізації продукції, розширенням асортименту та

ринків збуту. Собівартість реалізованої продукції за досліджуваний період зросла на 60280 тис. грн. Позитивна динаміка показників фінансової діяльності підприємства підтверджує ефективний менеджмент керівництва підприємства, дієві управлінські рішення та перспективи розвитку підприємства в майбутньому.

Результати оцінювання фінансового стану виробничо-господарської діяльності філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України» показують, що коефіцієнт абсолютної ліквідності з 2020 по 2021 рік мав позитивну динаміку (він становив відповідно 0,02 та 0,08, а у 2022 році коефіцієнт суттєво знизився і становив 0,00008). Динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності є позитивною з 2020 по 2021 роки, коефіцієнт спочатку зріс на 0,04, а потім дещо знизився на 0,05. Варто відмітити зменшення коефіцієнта покриття з 0,24 у 2020 році до 0,20 у 2022 році. Коефіцієнт фінансової автономії у 2020 році становив 0,33, а у 2021 та 2022 роках зменшився на 0,03. Коефіцієнт фінансової залежності у 2020 та 2021 роках залишався майже незмінним (0,67 і 0,70), а у 2022 році він становив 0,54. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів також має схожу тенденцію.

Аналіз ділової активності та платоспроможності філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України» (Додаток Д) засвідчує, що коефіцієнт оборотності активів з 2020 по 2021 рік зріс з 3,00 до 4,29, тоді як у 2022 році збільшився ще на 0,93. Коефіцієнт оборотного капіталу з 2020 по 2021 рік майже не змінився, а в 2022 році збільшився до рівня 1,87. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості скоротився до 1,64 у 2022 році порівняно з 2,21 у 2021 році та 9,43 у 2020 році. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за досліджуваний період має тенденцію до збільшення (з 4,78 до 9,78). Коефіцієнт платоспроможності (автономії) у 2021 році зменшився на 0,08 порівняно з 2020 роком, у 2022 році не змінився і залишився на рівні 0,30. Коефіцієнт співвідношення запозиченого та власного капіталу змінився за досліджуваний період з 1,35 до 1,54.

Зведені техніко-економічні показники діяльності філії «Сколівське лісове господарство» представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Зведена таблиця основних техніко-економічних показників діяльності філії «Сколівське лісове господарство»

Показники	Одиниці виміру	Роки			Темпи зростання / зниження,%	
		2020	2021	2022	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	53902	91124	123203	69	35
Обсяги виробництва	тис. грн.	53975	91045	123787	69	36
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	44984	77896	105264	73	35
Повні витрати на виготовлення і реалізацію продукції	тис. грн.	52829	89404	118673	69	33
Валовий прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	8918	13228	17939	48	36
Чистий прибуток/збиток	тис. грн.	486	579,0	3038	19	425
Затрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,980	0,981	0,963	0	-2
Рентабельність реалізованої продукції	%	2,03	1,92	3,82	-5	98
Середньоспискова чисельність працівників	осіб	221	214	213	-3	0
Фонд оплати праці	тис. грн.	22249	31250	42482	40	36
Середньомісячний дохід 1-го працюючого	грн.	8389,5	12169	16621	45	37
Коефіцієнт зносу	-	0,703	0,665	0,682	-5	3
Коефіцієнт придатності	-	0,297	0,335	0,318	13	-5
Коефіцієнт вибуття основних фондів	-	0,059	0,086	0,037	46	-57
Коефіцієнт оновлення основних фондів	-	0,051	0,150	0,216	193	44
Фондовіддача	грн./грн.	1,06	1,73	2,05	63	18
Фондомісткість	грн./грн.	0,94	0,58	0,49	-39	-15
Фондоозброєність	т.грн./ос.	230,11	245,54	284,00	7	16
Продуктивність праці	т.грн./ос.	244,23	425,44	581,16	74	37

РОЗДІЛ 3
ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Обґрунтування удосконалення управлінських рішень щодо оптимізації операційної діяльності лісогосподарських підприємств

Аналіз діяльності підприємств лісового сектору економіки, а також інших, показує, що управління операційною діяльністю лежить в основі всіх відділів і функцій підприємства. Це є процес, який вписується в загальну структуру бізнесу підприємства, і потрібно розуміти принципи роботи та управління операційною діяльністю. Операційні менеджери відповідають за ключові рішення, які впливають на успіх організації. У виробничих компаніях, до яких загалом належать і лісозаготівельні і деревообробні компанії, керівник операцій зазвичай має посаду головного операційного директора (англ. абревіатура CEO) або віце-президента з виробництва [1, 15, 24, 28]. Відповідна посада в обслуговуючій організації може бути головним операційним директором або віце-президентом (або директором) з операцій. Операційному керівнику підпорядковуються керівники таких відділів, як відділ обслуговування клієнтів, контроль виробництва та запасів, а також забезпечення якості.

Циклічні зв’язки, які існують в операційній діяльності підприємства, підкреслюють важливість координації між трьома основними функціями будь-якого бізнесу: (1) операції, (2) маркетинг і (3) фінанси [2, 10, 27]. Кожна функція є унікальною та має власні сфери знань і навичок, основні обов’язки, процеси та області прийняття рішень. З зовнішньої точки зору, фінанси генерують ресурси, капітал і кошти від інвесторів і продажу своїх товарів і послуг на ринку. На основі впроваджених бізнес-стратегій керівники, які виконують важливі фінансові та операційні функції потім вирішують, як інвестувати ці ресурси та перетворити їх на фізичні активи та матеріальні ресурси. У процесі операційної діяльності ці матеріальні ресурси перетворюються на вихідні продукти та послуги.

Для успішного просування результатів операційної діяльності важливим є функціонування відповідних маркетингових служб на підприємстві. Маркетинг відповідає за отримання доходу від продажів продукції, яка стає прибутком інвесторам і капіталом для підтримки операцій. Такі функції, як бухгалтерський облік, інформаційні системи, людські ресурси та інженерія, роблять підприємство повним, надаючи важливу інформацію, послуги та іншу управлінську підтримку. Те, наскільки добре ці функції працюють разом, визначає ефективність організації. Функції мають бути тісно інтегрованими в операційну діяльність та мати спільну стратегію.

В останні роки управління операційною діяльністю набуло великого значення для бізнесу. Зараз бізнес-освіта передбачає обов'язкове ознайомлення спеціалістів із сучасними методами управління операціями та процесами. Сучасні вимоги до оновлення бізнесу, підвищення якості продукції, швидкозмінні умови конкуренції, а також загальний погляд на проблеми менеджменту свідчить про те, що належне функціонування операційної діяльності є необхідною умовою успішної роботи та виживання будь-якої компанії. Операційний менеджмент, як різновид менеджменту, є одним із новітніх підходів до управління організацією.

Оперативне управління покликане забезпечити ефективне створення споживачів виробничими та обслуговуючими організаціями. Оперативний менеджмент забезпечує ефективність управління та оцінки різноманітних адміністративно-виробничих процесів. Роль сучасного менеджера на виробництві у наш час, перш за все, це завдання щодо прийняття рішень, спрямованих на оптимізацію виробничого процесу.

Операційний менеджмент є важливим модулем, спрямованим на забезпечення ефективного створення споживчих цінностей для клієнтів сервісними та виробничими компаніями [12]. Багато фахівців і менеджерів досліджують концепції та методи операційного менеджменту, які використовуються для досягнення інтенсивності виробництва та обслуговування операцій у компаніях світового рівня. Це науковий напрямок для тих, хто безпосередньо бере участь у

процесі виробництва чи надання послуг. Як і маркетинг і фінансовий менеджмент, операційний менеджмент є сферою бізнесу з яскраво вираженим менеджментом.

Знання сутності операційного менеджменту забезпечує системний підхід до оцінки різноманітних організаційних процесів, результативність оцінки різноманітних адміністративно-виробничих процесів. Концепції та методи операційного менеджменту широко використовуються в управлінні різними функціями бізнесу. Операційний менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і вдосконаленням виробничих систем, заснованих на основних продуктах або послугах компанії. Відомо, що загальними функціями операційного менеджменту є планування, організація процесів, мотивація та контроль.

Оперативне управління – процес практичної реалізації планів у кожному із напрямів діяльності. Воно включає: аналіз відхилень від планових завдань, коригування та реалізацію організаційно-технологічних, економічних і технічних рішень, що забезпечують своєчасне та ефективне досягнення поставлених цілей підприємства. Водночас, операційний менеджмент – це сфера діяльності, в якій наука управління людиною поєднується з різноманітними способами і напрямками використання новітніх технологій. Він полягає в ефективному та раціональному управлінні будь-якими операціями, які зберігаються за клієнтами та організаціями. Знання основ організаційної структури оперативного менеджменту допомагає керівникам краще зрозуміти принципи діяльності своєї організації. Сфери операційного та фінансового менеджменту в компанії дозволяють об’єднати низку питань щодо прийняття рішень, наприклад, купувати чи ні нове обладнання, розширювати виробництво чи змінювати місцезнаходження тощо. В даний час операційний менеджмент зазнав не тільки значних зміни, а й набули великого значення для бізнесу: технології та надання високоякісних послуг споживачам.

Розвиток будь-якої компанії та рівень її конкурентоспроможності значною мірою залежить від того, наскільки вдало організовано її виробництво. Саме це і є основним завданням удосконалення управління операційною діяльністю. Підприємство можна розглядати як структуру операційної системи. Операційна

система є виробничою, але з чіткою виробничою орієнтацією. Крім того, операційний менеджмент займається розробкою організаційних систем, що забезпечують найбільш ефективне використання матеріалів, людських ресурсів, обладнання та виробничих приміщень у процесі виробництва продукції або надання послуг та управління ними. Сьогодні, як правило, лише 5-7% операцій спрямовані на задоволення споживчого попиту клієнтів, приблизно 30% операцій спрямовані на вдосконалення самих організацій, а 63-65% операцій є дублюючими, непотрібними або помилковими [17, 21].

Традиційно діяльність організації розглядають через організаційну структуру управління організацією. Для філії «Сколівське лісове господарство» така структура була представлена в підрозділі 2.1. Відповідний функціональний підхід до управління полягає в тому, що діяльність організації подається у вигляді набору функцій, закріплених за функціональними підрозділами. Для виконання певних бізнес-процесів в організації необхідно відпрацювати механізм реалізації функцій, закріплених за підрозділами. Механізм реалізації функцій спрямований на виконання функціональними підрозділами своїх локальних цілей, між якими можуть виникнути об'єктивні протиріччя. Персонал зосереджує свою увагу в рамках окремих структур. Можливе зміщення основних і забезпечуючих операційних функцій і зниження ефективності діяльності. Основними недоліками функціонального підходу до управління організацією, що виникають через відсутність націленого на кінцевий результат, визнано високі накладні витрати, тривалі терміни розробки управлінських рішень, ризик втрати клієнта. Процесний підхід до управління ігнорує організаційну структуру організації з її конфігурацією функцій для окремих підрозділів. При процесному підході організація сприймається керівниками і співробітниками як діяльність, що складається з бізнес-процесів, спрямованих на отримання кінцевого результату. Організація сприймається як мережа бізнес-процесів, яка являє собою набір взаємопов'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів, що включає всі функції, що виконуються в підрозділах організації. Тоді як функціональна структура бізнесу визначає можливості підприємства, встановлюючи, що структура процесу (в операційній

системі бізнесу) описує конкретну технологію виконання цілей і завдань, відповідаючи на питання, як це зробити.

З позиції системного підходу підприємство в цілому можна розглядати як складну систему, що складається з підпорядкованих менш складних систем. Операційна система самостійно або при взаємодії з іншими системами задовольняє ті чи інші потреби і запити потенційних споживачів за допомогою цієї системи, вироблених цією системою або послуг, що надаються. Виробнича система – особливий клас систем, який складається з таких елементів: працівників, засобів і предметів праці, а також інших елементів (технологій, організації виробництва), необхідних для функціонування системи. У процесі роботи підприємства створює продукцію. Виробничу систему на первинному рівні можна розглядати як групу механізмів (обладнання, прилади тощо), які обслуговує певний працівник. Організаційно-виробнича структура філії «Сколівське лісове господарство» була оптимізована у 2022 році на етапі реорганізації з державного лісогосподарського підприємства у філію ДП «Ліси України».

В організаційній структурі, яка визначає ефективність операційної діяльності, кожен механізм і працівник, якого він обслуговує, являє собою систему «людина-машина», що складається з двох взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів. При інтеграції первинної системи «людина-машина» створюється виробничий район. Система вищого порядку і рівня – це цехи, виробництво і підприємство в цілому. У філії «Сколівське лісове господарство» такі структурі підрозділи представлені лісництвами загальною кількістю 11 лісництв. З метою оптимізації операційної діяльності доцільно зменшити кількість лісництв у філії, оскільки при загальній площі понад 22 тис. га на одне лісництво в середньому припадає 2 тис. га, що є менше, ніж в середньому як в цілому по Україні, так і, зокрема, Львівській області. Зменшення числа лісництв дозволить зменшити витрати на обслуговування їх будівель та вивільнити обслуговуючий персонал безпосередньо не задіяний у виробничому процесі.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство є складною ієрархічною системою з перерахованими вище ступенями ієрархії. Управління

виробництвом в організаціях лісового сектору економіки є доволі складною системою взаємопов’язаних елементів, які характеризують специфіку лісогосподарського і лісозаготівельного виробництва, його організацію, обслуговування, а також керують виробничою стратегією, програмою, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним забезпеченням виробництва, економікою виробництва, ціноутворенням, витратами на виробництво [13]. Виробництво товарів і послуг на підприємстві є центральним ядром. Вона функціонує завдяки раціональному поєднанню в часі і просторі, а також предметів праці і самої праці. Як об’єкт управління виробництвом є система, що динамічно розвивається, елементи якої взаємопов'язані і взаємопов'язані.

Виробничий процес в лісогосподарському та лісозаготівельному виробництві є єдиним, і тому виробничі зв'язки в ньому не розвиваються. Змінюються лише економічні відносини та відносини управління. Із зовнішнього боку лісництва отримують та розпоряджаються сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, предметами матеріально-технічного призначення. Рух цих робіт у лісництвах і між ними створює виробничі потоки, узгоджені в часі і просторі на основі законів виробництва на підприємстві. Ефективне функціонування структурних підрозділів залежить від інших допоміжних підрозділів виробництва та служб підприємства (склад, транспорт тощо).

В теорії управління Фредерік В. Тейлор визначив основні принципи операційного менеджменту наступним чином: 1. Щоденна робота робітника повинна визначатися відповідно до наукових законів. 2. Функція управлінського персоналу полягає в розробці наукових законів і їх використанні у виробничому процесі. 3. Функція працівника полягає в беззаперечному виконанні вимог керівного персоналу. При цьому увага приділялася виробництву продукції та менеджменту [30].

Наприкінці 1970-х - на початку 1980-х рр. було запропоновано модель виробничої стратегії (так зване операційне управління 5Р), яка дозволила керівництву використовувати виробничі потужності своїх підприємств як інструмент стратегічного розвитку для досягнення конкурентних переваг. Для

отримання загального уявлення про зміст операційного менеджменту доцільно використовувати модель 5P (5ps of Operational Management).

Відповідно до цієї моделі операційне управління включає [20]:

1. Різноманітні підприємства та організації, що виробляють продукцію або послуги.

2. Проектування бізнес-процесів.

3. Продукти та послуги (запчастини).

4. Набір персоналу для виконання окремих операцій і бізнес-процесів.

5. Виконання функцій менеджменту таких як: планування, організація, аналіз, контроль і регулювання (системи планування та контролю).

Удосконалення управління операційною діяльністю повинно бути спрямованим на побудову «керованих» виробничих систем шляхом виконання конкретних дій і процедур із завданням отримання ринкового результату компанії. Оптимальні операційні рішення вимагають керівника робіт у центрі виробничої системи, яка розвивається. Поєднання в одне ціле основних факторів і аспектів діяльності підприємства – фінансових, організаційних, ринкових, технологічних та інших вимагають, щоб процес формування ефективної системи управління здійснювався на основі раціонального функціонування операцій.

Узагальнюючи сучасні теорії та практики, можна виділити наступні фундаментальні принципи операційного менеджменту:

- орієнтація на споживача;
- стратегічна орієнтація;
- взаємовигідні відносини та інтеграція з постачальниками та партнерами;
- процесний та системний підхід;
- якість роботи та відповідальність персоналу;
- стабільність і постійний розвиток компетентності персоналу;
- залучення працівників та командна робота;
- створення в колективі атмосфери довіри, здорового психологічного клімату, що стимулює плідну роботу і творчість;
- постійне підвищення якості продукції, процесів і операцій;

- ефективне використання всіх видів ресурсів і постійне зниження витрат;
- гнучкість – швидке оновлення асортименту та зміна обсягів виробництва відповідно до індивідуальних запитів замовника;
- швидкість – скорочення часу на виготовлення та обслуговування;
- дотримання етичних стандартів, законів, міжнародних стандартів та обмежень, пов’язаних із захистом навколишнього середовища та місцевих громад;
- лідерство керівництва – керівники вищої ланки повинні відповідати за реалізацію перелічених принципів.

Отже, управління операційною діяльністю є надважливою і обов'язковою складовою на кожному підприємстві в умовах сучасних ринкових відносин. Підприємство, фірма чи організація з виробництва товарів і послуг повинні своєчасно реагувати на зміни попиту на продукцію, якість послуг, що надаються. Оскільки одним із основоположних принципів оперативного менеджменту є орієнтація на споживача за такими основними критеріями, як: якість продукції, оновлення асортименту та зміна обсягів продукції, необхідно проводити дослідження та опитування з метою виявлення потреб споживача, а також розробити стратегію для задоволення їхніх потреб. Завданням філії «Сколівське лісове господарство» є оптимізувати асортимент продукції, зокрема проведений аналіз та спостереження під час проходження переддипломної практики у філії, дозволив виявити, що під час лісозаготівель у значній кількості утворюються відходи деревини у вигляді гілок, комлевої частини дерев та вершин, які не знаходять потім подальшого використання. Водночас такі відходи можуть бути успішно використання для виготовлення технологічної тріски для енергетичних потреб.

Другим важливим критерієм є відносини між партнерами та постачальниками. Підприємство чи організація повинні бути впевнені у своїх постачальниках для забезпечення безперебійного виробничого процесу. В лісових підприємствах постачальники в основному забезпечують паливно-мастильні матеріали, а також комплектуючі для поточного ремонту та обслуговування

транспортних засобів і машин. Працюючи з партнерами, необхідно шукати шляхи більш раціонального використання коштів для забезпечення товарів і послуг ширшими ринковими каналами. Збут деревини проводиться через електронні торги у вигляді аукціонів, водночас відмічено, що останнім часом філія виставляє на торги деревину великими лотами, що не дозволяє ефективно приймати участь та купувати деревину представникам малого деревообробного бізнесу. Крупні споживачі монополізуючи ринок диктують додаткові умови щодо якості лісопродукції, її сортності, а також намагаються знизити ціни, що негативно впливає на результати операційної діяльності філії.

Визначальним принципом управління операційною діяльністю, на нашу думку, є якість роботи та відповідальність персоналу, стабільність і постійний розвиток компетентності персоналу, залученість співробітників, командна робота, а також створення атмосфера довіри в колективі, здоровий психологічний клімат, що стимулює до роботи та творчості. Саме постійний розвиток компетентності персоналу є найважливішим у сучасній ринковій економіці. Чим швидше персонал зможе ознайомитись щодо нових стандартів та якості роботи, навчитися працювати на сучасному обладнанні та знайти різноманітні підходи у вирішенні питань, що виникають при виробництві та реалізації товарів і послуг, тим вищою буде його ефективність роботи, а також робота всієї організації. Для цього необхідно здійснити підбір персоналу відповідно до чітко поставлених вимог організації, а також запровадити систему мотивації для підвищення продуктивності.

Дотримуючись цих рекомендацій, підприємства лісового господарства зможуть покращити операційну діяльність та підвищити ефективність свого функціонування, що призведе до досягнення головної мети будь-якого підприємства чи організації – збільшення прибутку та інших активів підприємства. Зростання монетарних активів підприємства внаслідок впливу операційної діяльності представлено на рис. 3.1.

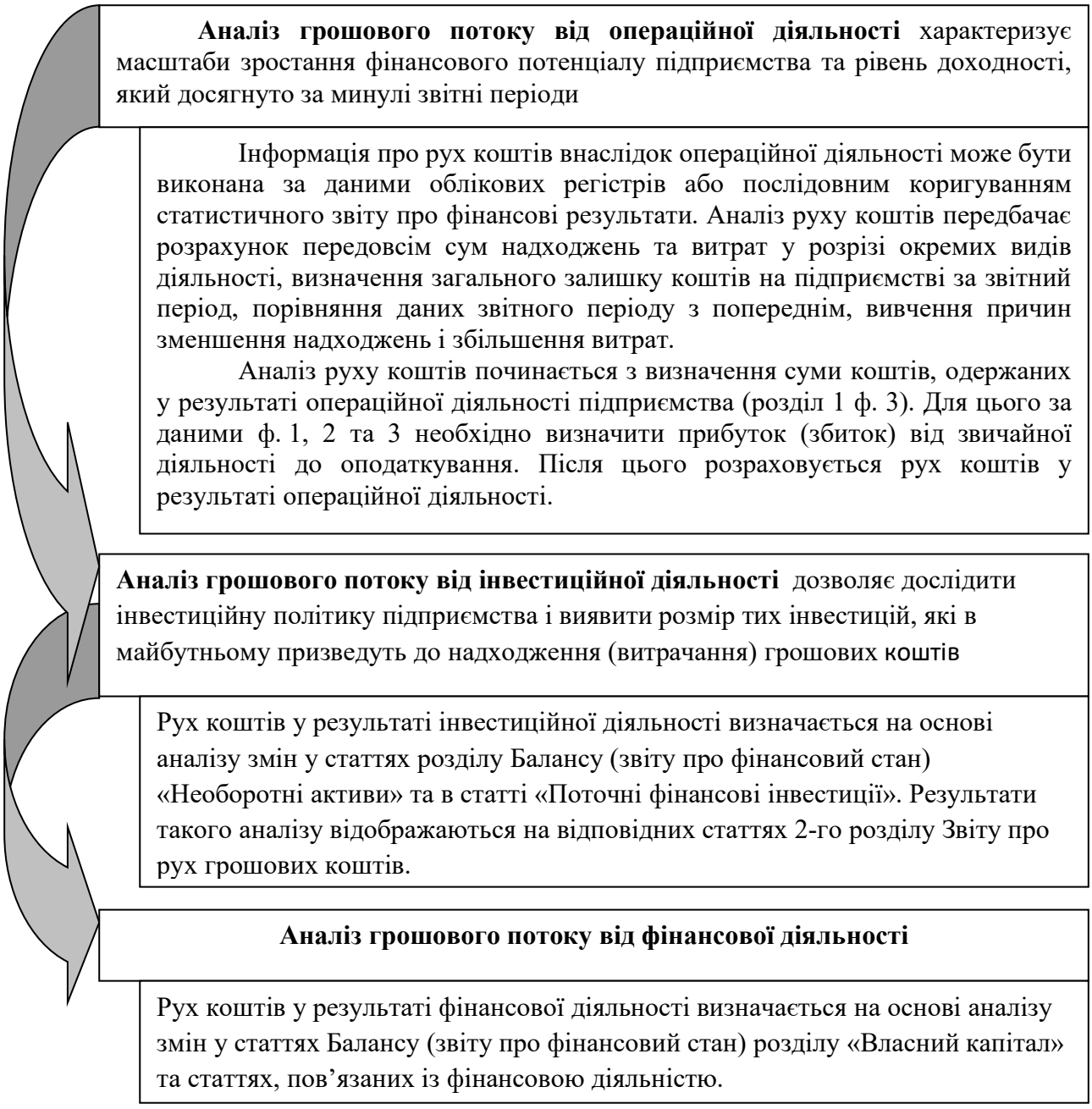

Рис. 3.1. Вплив операційної діяльності на зростання монетарних активів підприємства

3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління операційною діяльністю філії «Сколівське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Для удосконалення операційної діяльності в філії «Сколівське лісове господарство» нами запропоновано здійснити наступні заходи, які допоможуть підвищити ефективність лісогосподарського та лісозаготівельного виробництва як двох основних виробництв в яких задіяна філія (представлені в таблиці 3.1).

Таблиця 3.1

Напрямки та сфери спрямування інвестицій в виробничо-господарську діяльність філії «Сколівське лісове господарство»

Напрямки удосконалення операційної діяльності	Сфери інвестування
1. Посилення заходів щодо охорони і захисту лісів – покращення лісогосподарського виробництва. 2. Технічне переозброєння лісогосподарського і лісозаготівельного виробництв. 3. Будівництво лісових доріг – оптимізація транспортно-логістичних витрат, які становлять значну частку в собівартості лісопродукції. 4. Розвиток мисливського господарства та побічних користувань, що допоможе диверсифікувати економічну діяльність та уникнути залежності виключно від деревної продукції. 5. Створення і розвиток інфраструктури по заготівлі та постачанню деревного палива, що сприятиме оптимізації відходів лісозаготівель. 6. Участь у вуглецевих проектах спрямованих на посилення функції лісів щодо депонування вуглецю.	1. Лісовпорядкування 2. Лісокультурне виробництво 3. Лісозаготівельне виробництво 4. Переробка деревини 5. Мисливське господарство

В таблиці 3.2 нами зведені основні напрямки формування джерел забезпечення операційної діяльності, які доцільно використовувати для підвищення її ефективності.

Таблиця 3.2

Основні напрями формування джерел забезпечення операційної діяльності філії «Сколівське лісове господарство»

№ з\п	Джерела забезпечення	Необхідні заходи
1.	Амортизація	Законодавче забезпечення формування та експлуатації амортизаційних коштів як коштів фонду.
2.	Субсидії, субвенції, дотації, компенсації, пряме фінансування	Забезпечення державного фінансування процесу відтворення лісових ресурсів у повному обсязі.
3.	Кошти фонду підтримки лісового господарства	Створення на галузевому рівні фонду підтримки малорентабельних, але необхідних для суспільства лісогосподарських заходів.
4.	Кредити, позики	Надання філіям ДП «Ліси України» більшої автономії для прийняття відповідних рішень.
5.	Прибуток філії	Надання філіям ДП «Ліси України» більшої автономії для прийняття відповідних рішень.

Також для покращення операційної діяльності філії доцільно застосувати ринкові та адміністративні інструменти, які з успіхом впроваджуються на підприємствах лісового сектору економіки за кордоном, і деяких лісових підприємствах України. Однак, враховуючи важливе суспільне значення лісогосподарського виробництва, та необхідність дотримання вимог охорони

навколишнього середовища, доцільно впроваджувати так звані «зелені» інструменти, які представлені нами у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Ринкові та адміністративні інструменти для запровадження у філії «Сколівське лісове господарство»

Інструмент	Статус	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
Екологічна сертифікація	Має місце у філії, розвивається в напрямку оптимізації лісозаготівель та переходу до вибіркових способів рубок.	– удосконалення лісоуправління та лісокористування – покращення довіри з боку зацікавлених сторін – покращення ділових відносин з партнерами	– додаткові фінансові витрати – критика та недовіра до ведення лісового господарства з боку суспільства, зокрема тиск з боку екологічних НУО
Екологічне маркування	Не впроваджене. Доцільне з метою додаткової реклами сертифікованої лісопродукції. Особливо актуальне для здійснення ЗЕД.	– позитивний статус та імідж підприємства – пізнаваність підприємства – можливості для кращого просування продукції	– необхідність чіткого дотримання вимог щодо застосування – неможливість застосування без належної оцінки та підтвердження з боку акредитованих організацій
Екологічна інформація	Частково впроваджена (зокрема доступна на інтернкт-сторінці філії).	– позитивний імідж підприємства – можливість впливати на думку суспільства – відображення об'єктивних даних про мету та результати діяльності підприємства	– підтримання необхідних ресурсів для забезпечення інформації – свідомо неправдиве подання інформації

Продовження табл. 3.3

Екологічні гранти	Спрямовані на підтримку лісівничих проектів, та часткову компенсацію не-доотриманого прибутку. Не впроваджені	– отримання коштів на лісогосподарські та природо-охоронні цілі – можливість додаткової винагороди для працівників	– цільове використання – можливість втрати у разі порушення екологічних та природо-охоронних вимог

Філія «Сколівське лісове господарство» загалом має усі сприятливі умови для подальшого функціонування враховуючи її сильні сторони. Зокрема серед найбільш сильних сторін можна виділити наявність висококваліфікованого персоналу, зокрема директор та головний лісничий філії уже багато років працюють на своїх посадах; наявність розгалуженої мережі лісових доріг (Сколівське лісове господарство було одним з перших, яке розпочало активне будівництво лісових доріг у Карпатах, понад 20 років тому); тісні та усталені контакти з покупцями деревної продукції. Водночас перед філією стоїть і ряд викликів та загроз, зокрема погіршення лісового фонду, подальше усихання ялинових деревостанів, відтік кадрів у зв'язку з війною на території України та проведеною реформою лісового господарства. Розширена зведена матриця SWOT-аналізу представлена в додатку Ж.

Для моніторингу та аналізу макросередовища діяльності філії скористуємось PEST – аналізом, який покликаний виявити зміни та їхній подальший вплив на операційну діяльність філії «Сколівське лісове господарство». PEST – аналіз потрібний для вибору єдиної стратегії управління в довгостроковому періоді. Слово PEST – це абревіатура від англійських літер, кожна з яких означає певну групу факторів впливу на управління, таких як: політичні, економічні, соціо-культурні та технологічні. PEST – аналіз дозволяє виявити зовнішні фактори впливу як сприятливі, так і несприятливі, та спрогнозувати тенденції розвитку як лісової галузі в цілому, так і філії зокрема. Результати PEST – аналізу представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

PEST – аналіз філії «Сколівське лісове господарство»

Група факторів	Часткові фактори	Напрями оцінки
1. Політичні	1. Стійкість політичної влади	-
	2. Бюрократизація та рівень корупції	-
	3. Антимонопольне законодавство	+
	4. Свобода та доступ до інформації	-
	5. Воєнні дії на території України	-
Всього		-
2. Економічні	1. Темпи росту економіки	+
	2. Рівень інфляції	-
	3. Курси основних валют	-
	4. Рівень безробіття	-
	5. Підвищення заробітної плати	+
Всього		-
4. Соціо-культурні	1. Рівень здоров'я та освіти	+
	2. Відношення до роботи та кар'єри	+
	3. Образ життя та шкідливі звички	-
	4. Рівень відношення до натуральних та екологічно-чистих продуктів	+
	5. Значний рівень міграції робочої сили	-
Всього		+
4. Технологічні	1. Основні засоби;	+
	2. Розвиток інтернету та мобільних пристроїв;	+
	3. Подальший розвиток сертифікації лісів;	+
	4. Рівень інновації і технологічного розвитку в лісовому господарстві	+
Всього		+

Проведений аналіз дозволяє зробити висновки, що загалом тенденції щодо зміни існуючих та прогнозованих політичних та економічних факторів негативно можуть вплинути на діяльність філії. З цих груп факторів серед позитивних можна виділити тільки темпи росту економіки, зокрема очікуване зростання ВВП в Україні у 2024 році; а також поступовий ріст заробітної плати, що пов’язано як зі зростанням мінімальної заробітної плати в Україні у 2024 році, так і фінансовими можливостями філії.

Водночас більшість соціально-культурних та технологічних факторів дають позитивні можливості щодо змін та покращення операційної діяльності філії. Серед основних можна виділити зростання суспільної свідомості громадян, що відображається в таких явищах як покращення відношення до натуральних та екологічно-чистих продуктів, зростання освіченості та поведінкової культури населення, що зокрема виявляється в зменшенні засмічення лісів. Також зростає рівень відношення та розуміння важливості просування по роботі та кар’єри.

Серед технологічних факторів можна виділити подальший розвиток мережі лісових доріг, модернізація та оновлення парку лісовозних автомобілів та тракторів, діджиталізація технологічних операцій та документообігу зокрема введення в дію електронного лісорубного квитка), подальший розвиток екологічної сертифікації лісів, зокрема удосконалення стандартів та вимог сертифікації, запровадження ще однієї міжнародної схеми сертифікації PEFC.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Операційна діяльність більшості підприємств належить до основної діяльності, і, поруч з фінансовою та інвестиційною діяльністю, становить звичайну діяльність підприємства. Операційна діяльність безпосередньо пов'язана з виготовленням товарів та наданням послуг. Для підприємств лісового сектору економіки операційна діяльність є основною ще й тому, що вони фактично не займаються фінансовою та інвестиційною діяльністю, на відміну, наприклад, від торгівельних підприємств, чи банківських установ.

Управління операційною діяльністю передбачає планування, організацію та нагляд за процесами, а також внесення необхідних покращень для підвищення прибутковості. Коригування виробничо-господарської діяльності направлене на досягнення стратегічних цілей підприємства, тому доцільно постійно здійснювати аналіз, порівнювати фактичні та планові показники.

Системний підхід в управлінні операційною діяльністю передбачає, що кожен керівник повинен бути набагато точнішим у прийнятті рішень і інформаційних потоках. Щоб це було ефективним, підприємство повинне мати загальну систему корпоративних цілей. Спочатку буде необхідне детальне вивчення системи, щоб визначити найкращі цілі, а потім необхідно створити допоміжні системи для максимально ефективної реалізації цих цілей.

Філія «Сколівське лісове господарство» є відокремленим структурним підрозділом ДП «Ліси України» та розташована у Львівській області України. Ліси філії розташовані в гірській та передгірській частині Українських Карпат. Основними видами діяльності філії є лісогосподарська та лісозаготівельна. Дохід від лісозаготівельної діяльності є основним видом доходу філії. Незначну частку сукупного доходу становлять доходи від ведення мисливського господарства та переробки деревини.

Організаційно-виробнича структура філії «Сколівське лісове господарство» була оптимізована у 2022 році на етапі реорганізації з державного лісогосподарського підприємства у філію ДП «Ліси України». У філії «Сколівське

лісове господарство» такі структурі підрозділи представлені лісництвами загальною кількістю 11 лісництв. З метою оптимізації операційної діяльності доцільно зменшити кількість лісництв у філії, оскільки при загальній площі понад 22 тис. га на одне лісництво в середньому припадає 2 тис. га, що є значно менше, ніж в середньому по Україні.

В філії «Сколівське лісове господарство» є багато об'єктів природо-заповідного фонду, що має важливе значення для охорони навколишнього природного середовища. Водночас наявність об'єктів ПЗФ та численних ділянок лісів, які мають обмежене експлуатаційне значення, має вплив на операційну діяльність, оскільки накладає обмеження на лісокористування та можливість заготівлі деревини з метою її реалізації.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності свідчить, що підприємство (філія) працює досить успішно. Зокрема динаміку вартості основних засобів можна вважати позитивною, оскільки спостерігається зростання активної частини, яка безпосередньо задіяна у процесі виробництва. Збільшилась кількість обертів та швидкість обертання обігових коштів підприємства, що дає змогу залучити більшу кількість обігових коштів в операційну діяльність.

В структурі операційних витрат найбільшу частку займають матеріальні витрати, які у 2021-2022 роках склали понад 50% усіх операційних витрат підприємства. Це є свідченням того, що лісогосподарське і лісозаготівельне виробництва є матеріально затратними. На другому місці перебували витрати на оплату праці, які загалом мали тенденцію до зростання, однак знижувалися в загальній структурі витрат.

Чистий дохід від реалізації продукції суттєво зріс за останні 3 роки, що пов'язано зі збільшенням обсягів заготівлі деревини і зростанням цін на лісопродукцію. Також спостерігалось зростання прибутку підприємства, який є основним фінансовим результатом діяльності. Показники використання основних засобів підприємства, а також оборотних коштів загалом теж можна вважати позитивними.

Завданням філії «Сколівське лісове господарство» є оптимізувати асортимент продукції, для цього є усі необхідні можливості, зокрема значна кількість деревних відходів, які утворюються в процесі лісозаготівельної діяльності. Також позитивним є те, що філія в значній мірі орієнтована на природнє поновлення лісів, що надає переваги як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі, зокрема дає відчутні економію на створенні лісових культур, а в довгостроковому періоді допомагає створювати більш екологічно стійкі змішані ліси, що також дає економічний ефект, зокрема на проведенні заходів щодо боротьби з шкідниками та хворобами лісу, та протипожежних заходах.

Для покращення операційної діяльності філії доцільно застосувати запропоновані нами в роботі ринкові та адміністративні інструменти такі як екологічна сертифікація та відповідне маркування лісопродукції, забезпечення екологічної інформації, що створить додаткові маркетингові переваги, а також залучення екологічних фондів для реалізації інвестиційних проектів в лісівничі проекти.

Серед найбільш сильних сторін можна виділити наявність висококваліфікованого персоналу, зокрема директор та головний лісничий філії уже багато років працюють на своїх посадах; наявність розгалуженої мережі лісових доріг; тісні та усталені контакти з покупцями деревної продукції.

Загальна оцінка проведеного PEST-аналізу дозволяє позитивно оцінити перспективи розвитку підприємства (філії), незважаючи на наявний комплекс негативних політичних та економічних процесів та викликів, які стоять перед лісовим господарством та економікою України загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Архіпов Н.М. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі. Бізнес інформ, 2019. – Вип. №5. – С. 215-223.

2. Архіпов Н.М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018. – №18(1). – С.21-26. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_1_2018ua/6.pdf

3. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. – Київ: Логос, 2013. – 204 с.

4. Ігнатьєва І.А., Гавриленко Т.В. Операційна ефективність в стратегічному управлінні промисловими підприємствами. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції, 2018. – No28(18). – С. 56–60. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15757/Ihnatieva_Operatsiina_efektyvnist_v_stratehichnomu_upravlinni.pdf?sequence=1&isAllowed=y

5. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. – 352 с.

6. Кваско А.В., Шендерівська Л.П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2022. – №46. – С. 16-22. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/785/756

7. Лобов С., Нусінов В. Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємств для різних суб'єктів оцінювання. Збірник наукових праць ЧДТУ, 2014. – No38. – С. 12–17. URL: http://ven.chdtu.edu.ua/article/download/84586/80135

8. Моцна І.В. Теоретичні аспекти визначення сутності понять «ефективність виробництва» та «ефективність функціонування підприємства». Комунальне господарство міст, 2018. – Вип. 100. – С. 207-2015.

9. Никифорчин М.Д. Сутність операційної ефективності підприємства в контексті сучасних економічних теорій. Фінансовий простір, 2017. – № 4(28). – С. 134–139. URL: https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/547/545.

10. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування: монографія / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 220 с.

11. Осокіна А.В., Чичкан-Хліповка Ю.М. Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства. Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління, 2015. – №1(6). – С. 46–56. URL: http://journals.stu.cn.ua/scientific_ejournal_of_chernigov/article/download/61182/5688

12. Омельяненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія / Т. В. Омельяненко. — К. : КНЕУ, 2013. — 277 с.

13. Про схвалення державної стратегії управління лісами України до 2035 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України (КМУ) No1777-р від 29.12.2021 р. [Електронний ресурс]; URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text

14. Управління розвитком підприємств (за видами економічної діяльності) в умовах глобалізації: монографія / ред.: І.І. Савенко, І.О. Седікова. – Одеса: Букаєв В.В., 2014. – 217 с.

15. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємств. Стратегія економічного розвитку України, 2012. – №30. – С. 136–143. URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4347/2012_30_(136-143).pdf

16. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами (Проблеми економіки), 2018. – Вип. №1 (35). – С. 223-230.

17. Ситник Г.В. Види ефективності операційної діяльності підприємств торгівлі. Науковий вісник, 2019. – Вип. 18/2019. – С. 21-26.

18. Сірік І. П. Операційний менеджмент в умовах адаптації підприємств до змін ринкового середовища: монографія / І. П. Сірік. – Суми: Папірус. – 2015. – 144 с.

19. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання : підручник / О. М. Сумець. – 3-тє вид., перероб. та доп. – К. : ВД Професіонал, 2006. – 480 с.

20. Сухарева Л. О. Контроль операційної діяльності на підприємстві: системний підхід: монографія / Л. О. Сухарева, В. М. Стефківський; Донец. нац. ун-т

економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 236 с.

21. Теорія і практика в операційному менеджменті: навч. посіб. / Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. – К. : Видавничий дім "ПРОСТІР", 2016. – 156 с.

22. Теліна В. Ю. Сучасні підходи до планування операційної діяльності в умовах ринкової системи господарювання / В. Ю. Теліна // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №1 (23). – С.132 – 134.

23. Титаренко І. В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного менеджменту / І. В. Титаренко // Міжн. збір. наук. праць. Випуск 1(19). – 2012. – с. 349

24. Федулова Л. І. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія / Л. І. Федулова, О. В. Декалюк. – Хмельницький: ХНУ, 2005. – 192 с.

25. Шляга О. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Шляга, М. В. Гульцев. – 2014. URL:http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf.

26. Goncharuk A. G. (2011). Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine. Saarbrücken : Lambert Academic Publishing. – 306 p.

27. Heathfield S. M. (2014). Performance Management Is NOT an Annual Appraisal. [Electronic source]. – Available from: URL: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancemgmt_2.htm.

28. Houldsworth E., Jirasinghe D. (2006). Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page. – 245 p.

29. Hutchinson S. (2013) Performance Management: Theory and Practice. London : Chartered Institute of Personnel and Development.– 328 p.

30. A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving. Chicago (2010): National Performance Management Commission. – 194 p.