

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Організація оперативного управління виробництвом на підприємстві-
суб'єкті ЗЕД (на прикладі АТ «Фармак»)»

Виконав : студент 5 курсу, групи 6.0739-зед-з _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Кірова Д. В.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат наук державного управління, доцент
Петрова К. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

«____» _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Кірова Дар'я Володимирівна

1. Тема роботи «Організація оперативного управління виробництвом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД (на прикладі АТ «Фармак»)»

керівник роботи: Петрова К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2227-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ НА АТ «ФАРМАК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
4 таблиць
4 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К.В.		
2	Петрова К.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент _____
(підпис)

Д. В. Кірова
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

К. В. Петрова
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 39 с., 4 рис., 4 табл., 34 джерела.

Об'єкт дослідження: система оперативного керування та планування на підприємстві.

Предмет дослідження: організація системи оперативного керування в АТ «Фармак».

Суб'єкт дослідження: фармакологічне підприємство АТ «Фармак», яке слугує базою для дослідження у роботі.

Методи дослідження: описові, діалектичні, порівняльні, узагальнюючі, аналітичні, синтетичні, графічні, фінансово-економічні, розрахункові-конструктивні, традиційної логіки (методи схожостей, різниць тощо), спостереження (систематичне та вибіркове), функціонально-вартісний аналіз та інші.

Мета дослідження: визначення напрямків підвищення ефективності системи оперативного керування на підприємстві фармацевтичної галузі у контексті сучасного стану вітчизняної економіки.

Завдання:

- дослідження теоретичних основ створення системи оперативного керування;
- аналіз ефективності системи оперативного керування на прикладі підприємства фармацевтичної галузі;
- розробка пропозицій щодо поліпшення системи оперативного менеджменту.

Інформаційна база дослідження: бухгалтерська та статистична звітність, основні показники діяльності АТ «Фармак», інформація мережі Інтернет, наукові дослідження.

ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ,
ФАРМАЦЕВТИЧНЕ ВИРОБНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 39 pages, 4 figures, 4 tables, 34 sources.

The object of the study: the system of operative driving and planning at the enterprise.

The subject of the study: the organization of the operative driving system at Farmak JSC.

The subject of the research: the pharmacological enterprise JSC "Farmak", which serves as the basis for research in the work.

Research methods: descriptive, dialectical, comparative, generalizing, analytical, synthetic, graphic, financial-economic, calculation-constructive, traditional logic (methods of similarities, differences, etc.), observation (systematic and selective), functional-cost analysis, and others.

The purpose of the research: to determine directions for improving the effectiveness of the operational management system at enterprises of the pharmaceutical industry in the context of the current state of the domestic economy.

Task:

- research of the theoretical foundations of the creation of an operational driving system;
- analysis of the effectiveness of the operational management system on the example of an enterprise in the pharmaceutical industry;
- development of proposals for improving the operational management system.

Research information base: accounting and statistical reporting, main indicators of JSC Farmak activity, Internet information, scientific research.

OPERATIONAL MANAGEMENT, OPERATIONAL PLANNING,
PHARMACEUTICAL PRODUCTION, MANAGEMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1 Сутність та роль оперативного управління	9
1.2 Системи організації оперативного управління виробництвом	12
1.3 Ефективність організації оперативного управління.....	15
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ НА АТ «ФАРМАК»	21
2.1 Загальна характеристика АТ «Фармак» та організації оперативного управління виробництвом.....	21
2.2 Ефективність організації оперативного управління на АТ «Фармак»	24
2.3 Напрямки вдосконалення організації оперативного управління АТ «Фармак»	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	34

ВСТУП

Оперативне управління означає комплекс управлінських дій, які включають прийняття рішень для виконання планів, графіків і завдань на основі точної інформації про стан виробничих об'єктів. Це вимагає втілення різних аспектів менеджменту, пов'язаних із щоденною роботою підприємства та його відділів. Ефективність такого управління залежить від структури керівництва і організації підприємства. Важливим елементом є своєчасне надання актуальної інформації та швидке прийняття рішень для впливу на виробничий процес.

З огляду на динамічність ринку, наслідки повномасштабного вторгнення та вплив науково-технічного прогресу, стратегічне планування для вітчизняних підприємств набуває особливого значення. В контексті міжнародної конкуренції та виробничих викликів важливо розробити систему оперативного менеджменту, що допоможе вітчизняним підприємствам адаптуватися до наявних економічних умов.

У період ринкових реформ, уміння приймати оптимальні рішення та узгоджувати поточні завдання з довгостроковими стратегічними планами стає ключовим завданням оперативного планування. Стратегічний оперативний менеджмент дозволяє моніторити поточні умови і планувати майбутнє розвиток підприємства.

Проте, специфіка оперативного управління у підприємствах фармацевтичної галузі вимагає глибшого дослідження, особливо в контексті вдосконалення механізмів оперативного контролю. Необхідність подальшого вивчення методологічних і методичних підходів до оперативного менеджменту в фармакологічній сфері підкреслює актуальність цього наукового дослідження.

Значення теми також зумовлене тим, що незважаючи на зміни в підходах і завданнях планування в ринкових умовах, ключовою залишається потреба в розробці стратегій для фармацевтичних підприємств на різних етапах їх розвитку.

Мета дослідження: визначення напрямків підвищення ефективності системи оперативного керування на підприємстві фармацевтичної галузі у контексті сучасного стану вітчизняної економіки.

Завдання:

- дослідження теоретичних основ створення системи оперативного керування;
- аналіз ефективності системи оперативного керування на прикладі підприємства фармацевтичної галузі;
- розробка пропозицій щодо поліпшення системи оперативного менеджменту.

Об'єкт дослідження: система оперативного керування та планування на підприємстві.

Предмет дослідження: організація системи оперативного керування в АТ «Фармак».

Суб'єкт дослідження: фармакологічне підприємство АТ «Фармак», яке слугує базою для дослідження у роботі.

Методи дослідження: описові, діалектичні, порівняльні, узагальнюючі, аналітичні, синтетичні, графічні, фінансово-економічні, розрахункові-конструктивні, традиційної логіки (методи схожостей, різниць тощо), спостереження (систематичне та вибіркове), функціонально-вартісний аналіз та інші.

Інформаційна база дослідження: бухгалтерська та статистична звітність, основні показники діяльності АТ «Фармак», інформація мережі Інтернет, наукові дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність та роль оперативного управління

Оперативне управління можна розглядати як процес своєчасного збору важливих даних про стан і прогрес виробництва, їх негайної обробки та прийняття своєчасних рішень для впливу на діяльність. Для дотримання вимог до оперативного управління основним виробництвом важливою є автоматизація і механізація праці, а також використання комп'ютерних технологій. При оперативному управлінні визначаються конкретне місце (дільниця або робоче місце) і час (квартал, місяць, декада, зміна) для виробництва продукції, комплектуючих частин, деталей; відстежується реальний перебіг виробничого процесу; виявляються відхилення від попередньо затвердженого плану і регулюється процес виробництва з метою усунення наслідків цих відхилень і забезпечення своєчасного виконання ключових завдань [1].

Серед науковців не існує єдиної думки щодо оперативного управління, і ця категорія інтерпретується по-різному у науковій та навчальній літературі. Існуючі визначення оперативного управління не є повними і мають певні недоліки, наприклад, іноді воно розглядається як стратегічне управління, але з іншими тимчасовими рамками, або як частина тактичного управління без вказівки на його специфіку; часто застосовується логічно помилковий підхід, розглядаючи оперативне управління як продовження оперативного планування, не враховуючи принципи гнучкості, властиві управлінню; крім того, не існує чіткого визначення тимчасових меж, які охоплює оперативне управління.

У чинних нормативних актах України не визначено чіткого поняття оперативного управління. В Господарському кодексі України (ст. 65) зазначені лише загальні положення та особливості управління підприємством, з акцентом

на тому, що управління має бути індивідуалізованим для кожного підприємства, з урахуванням його структури, специфіки управління людьми та іншого.

У “Великому тлумачному словнику сучасної української мови” знаходимо визначення оперативного менеджменту як управління поточними діями [11]. У спеціалізованих словниках економічних термінів можна знайти загальні терміни «управління підприємством», які описують це як комплекс інструментів менеджменту, спрямований на максимально ефективне використання ресурсів для отримання прибутку[17].

Зазвичай оперативне управління привертало увагу піонерів наукового менеджменту, які висловлювали свої погляди на цей особливий вид управлінської діяльності. Втім, більша увага в їхніх роботах приділялась загальному управлінню, яке тоді перебувало на етапі свого формування. Однак, у роботах і спадку кожного видатного менеджера можна знайти розділи чи навіть цілі тематичні блоки, присвячені саме оперативному управлінню. Така значна увага до цієї сфери не є випадковою, адже ефективність будь-якої організації залежить від щоденного нагляду, контролю та коригування, оскільки ситуація на ринку та всередині організації швидко та радикально змінюється, а діяльність має адаптуватися до актуальних умов [2].

Науковці описують оперативне управління як вплив на організацію, що включає планування діяльності, постановку виробничих завдань, створення системи вимірювання та оцінки виконаної роботи, контроль за виконанням завдань та постійне вдосконалення управлінського процесу [16].

Узагальнюючи роботи вітчизняних і зарубіжних науковців, можна сформулювати певну класифікацію поняття оперативного управління виробництвом чи підприємством:

1) Оперативне управління в контексті управління за результатами. Опираючись на дослідження фінських вчених, можна стверджувати, що оперативне управління нагадує стратегічне з точки зору використання принципів і підходів, орієнтованих на цілі.

Автори розглядають оперативне управління як багатоуровневий акт координації завдань, розділених на показники результативності по часу і центрам прибутку. Вони наголошують, що ключовою умовою оперативного управління є досягнення прибутковості та реалізація основної мети. Вважають, що головним інструментом управління є показники виробничих результатів, обраховані як різниця між доходами від продажу та витратами.

2) Оперативне управління як системна функція. Дослідники, такі як А.І. Ільїн, Л.М. Синиця, В.В. Патрахіна та інші, розглядають оперативне управління як систему функцій, виходячи з основних положень концепції наукового управління. Вони вважають, що категорія «оперативне управління» відображає об'єктивно обумовлену систему функцій, яка формує управлінський цикл, а функції називають стадіями цього циклу. У дослідженнях українських вчених особлива увага приділяється визначенню теоретичної сутності оперативного управління, підкреслюючи його важливість у динамічних умовах ринкової економіки.

Ці підходи найбільш повно та науково обґрунтовано відображають базові принципи наукового управління, розглядаючи оперативне управління як комплекс взаємопов'язаних управлінських функцій, що спрямовані на досягнення цілей підприємства [4].

Система оперативного управління виробництвом - це складна організаційно-планова система, що складається з трьох підсистем: функціональної, елементної та організаційної.

Функціональна підсистема описує коло функцій, які має виконувати система управління, елементна підсистема описує основні елементи, з яких складається система управління, а організаційна підсистема описує побудову системи управління [5].

На рівні компанії вона має організовувати переміщення предметів протягом року, кварталу або місяця; на рівні цеху - гарантувати переміщення протягом кварталу, місяця або тижня; на рівні дільниці (бригади) - гарантувати переміщення протягом місяця, тижня, дня або години.

Поетапно, залежно від рівня, оперативне управління виробництвом розрізняється за складом і кваліфікацією управлінського персоналу, аналітичним забезпеченням робіт із планування виробництва, складом і кількістю груп технічних засобів, які використовуються, складом календарно-планових нормативів, використовуваними у виробництві одиницями планування та розрахунку, складом і змістом планово-облікової документації, характером та інтенсивністю інформаційних потоків [6].

Організаційна система оперативного управління виробництвом здійснює свої функції через планово-диспетчерські відділи на рівні підприємства, планово-диспетчерські бюро на рівні цеху і планово-управлінський персонал на місцях (бригади) на низовому рівні.

Система оперативного управління виробництвом охоплює планування кількості, оперативне календарне планування, облік і диспетчеризацію [7].

Отже, оперативний менеджмент означає набір управлінських процедур, які включають своєчасні дії для реалізації планів, завдань та графіків, базованих на достовірних даних про стан виробничих процесів. Ця сфера управління вимагає застосування практично всіх управлінських функцій, пов'язаних з поточною діяльністю організації та її виробничими підрозділами. Конкретна система оперативного менеджменту у організації формується залежно від типу організаційної структури та структури управління.

1.2 Системи організації оперативного управління виробництвом

Протягом останніх століть відбувалась еволюція систем та процесів оперативного управління на підприємстві (рис. 1.1).

Оперативне управління сприяє співпраці в масштабах всього підприємства, створює робочі процеси в електронній формі та забезпечує зосередженість на основних виробничих операціях. Системи оперативного управління відіграють ключову роль у моніторингу, відстеженні, управлінні та поданні звітів щодо вимог відповідності та викидів вуглецю. Оперативне

управління дозволяє виробникам реагувати на цю зростаючу складність з глобальної точки зору, допомагаючи їм ефективніше контролювати і управляти своїм підприємством, що призводить до поліпшення гнучкості, інвентаризації, часу виходу на ринок, задоволеності споживачів, обміну найкращими практиками та оптимізації бізнес-процесів. Оперативне управління пропонує можливість ефективно виконувати виробничий план підприємства [8].

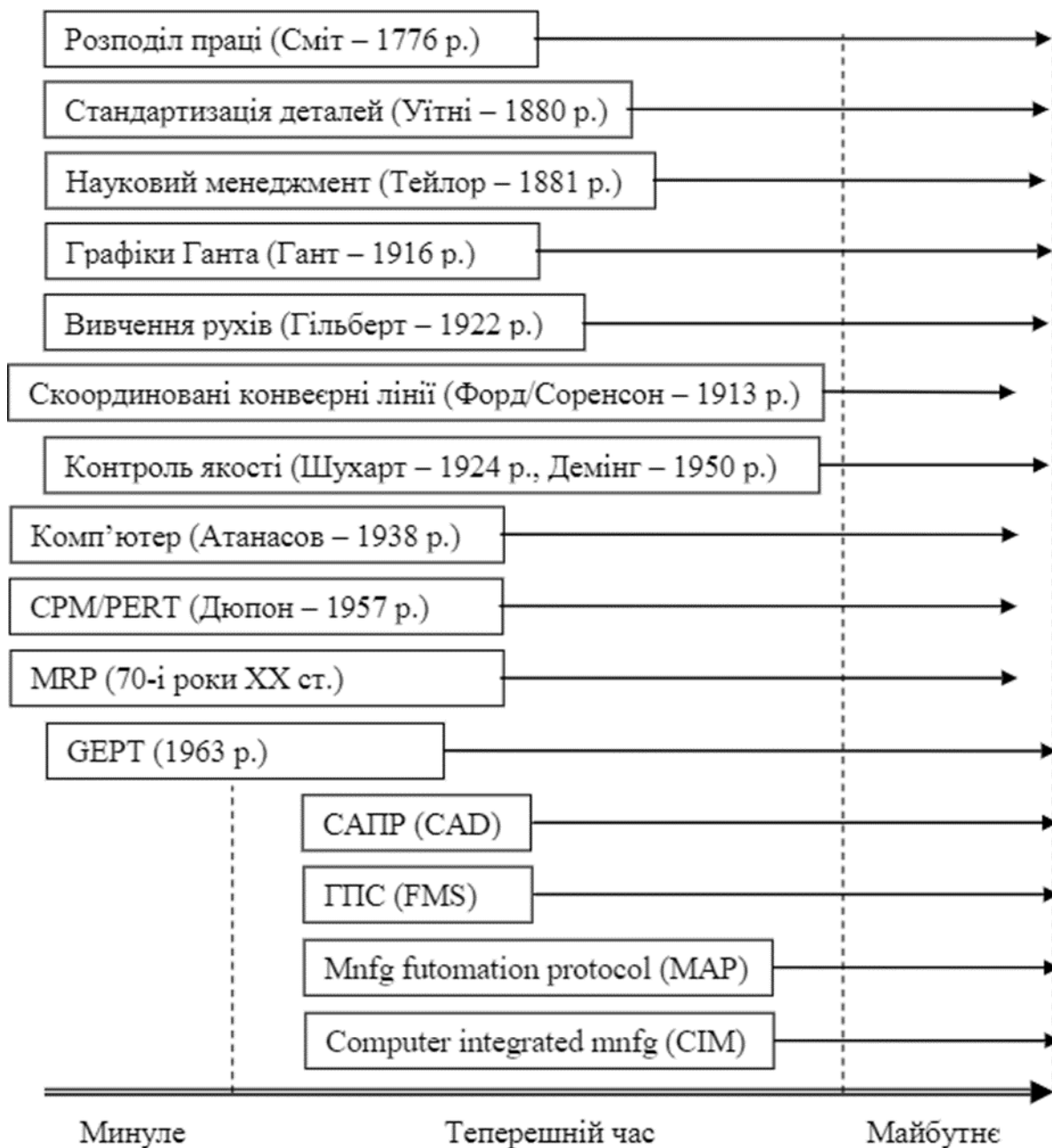


Рис. 1.1 - Еволюція систем оперативного управління на виробництві [8]

Система оперативного управління виробничими процесами включає в себе взаємопов'язані елементи, які охоплюють ключові функції системи, її складові частини та загальну структуру її організації та функціонування. Дана система виконує наступні основні завдання [9]:

1) Забезпечення повного, послідовного та рівномірного виконання виробничої програми з дотриманням термінів виготовлення продукції для споживачів;

2) Застосування та розвиток передових методів та форм організації виробництва;

3) Ефективне використання трудових та інших ресурсів організації;

4) Оптимальне використання оборотних активів у виробничому процесі;

5) Гнучке пристосування операційної діяльності до змін умов зовнішнього середовища;

6) Оптимізація рівня матеріальних запасів, обсягів виробництва та зайнятості працівників, відповідно до потреб споживачів [10].

Згідно з детальним аналізом та практичним досвідом, кожна система має два основних компонента: внутрішню структуру, яка включає взаємозв'язані елементи, що забезпечують управлінський вплив на об'єкт та трансформацію входів системи у бажані результати з досягненням загальних цілей; та зовнішнє оточення, яке визначає входи та виходи системи, її взаємодію з зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок з ним.

Внутрішнє середовище системи характеризується внутрішніми змінними, які включають фактори всередині організації. Це середовище, що формується під впливом керівництва, містить в собі корпоративну культуру, організаційну структуру, технології виробництва, а також основні фізичні активи, як-от будівлі, споруди та обладнання підприємства [19].

Підсумовуючи, можна виділити загальні вимоги, яким повинна відповідати система управління виробництвом:

- науковий характер системи, тобто наукове обґрунтування вибору складових частин системи: розрахунок і обґрунтування планово-облікових

періодів і одиниць, календарних і планових критеріїв. Сюди ж входить складання оперативно-календарних планів, комплексних планів заходів та обґрунтування системи оперативного контролю і регулювання виробничої діяльності.

- оптимізація управлінських рішень, за необхідності, для забезпечення мінімуму або максимуму цільових функцій при обмежених ресурсах. Показниками оптимальності є рівномірність розподілу робіт і завантаження робочих місць, найкоротша тривалість робочого циклу та обсяг незавершеного виробництва [20].

- точність оперативних управлінських рішень для мінімізації відхилень фактичних показників і параметрів від прийнятих планів і програм. Зменшення таких відхилень підвищує надійність, стабільність і точність роботи операційних підрозділів.

- своєчасна передача вихідних даних про стан і хід виробництва, швидка обробка даних і оперативність прийняття на їх основі управлінських рішень.

- внесення на цій основі необхідних коректив у виробничий процес.

Дотримання вищезазначених загальних вимог створює відмінні передумови для правильної організації системи управління бізнесом на підприємстві.

1.3 Ефективність організації оперативного управління

Узагальнюючи результати досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців щодо поліпшення системи оперативного управління ефективністю підприємств у змінних умовах ринку, ми вважаємо, що важливо зосередитись на ключовій категорії менеджменту - «виробнича функція». Вона є центральним елементом у створенні товарів та послуг і становить основу будь-якого промислового підприємства. Для виробництва готової продукції застосовується процес перетворення, використовуються відповідні ресурси [21]. На кожному етапі перетворення реалізується контрольна функція, яка порівнює отримані

результати з установленими стандартами та, при потребі, вносить корективи. Концептуально виробнича функція як процес перетворення вкладених ресурсів у готову продукцію представлена на схемі.

Далі розглядаються аспекти реалізації виробничої функції як процесу перетворення ресурсів у кінцевий результат. При цьому детально розкривається ідея виробничої функції підприємства в контексті ринкових перетворень, особливо відносно оперативних функцій компонентів виробничої системи [22].

Дослідження показали, що діяльність підприємства зосереджена на точному виконанні техніко-економічних показників. Відхилення від цих показників призводить до порушень у ритмічності роботи та інших принципів раціональної організації виробництва. Припущення про перемішування обсягів під час виробництва вказує на потенційні відхилення в якості сировини, що вимагає удосконалення процесів уточнення обсягів ресурсів за допомогою статистичного аналізу [23].

Змінність обсягово-якісних показників в умовах непередбачуваних ринкових факторів впливає на ефективність виробничих потужностей. Отже, ми вважаємо за доцільне використання динамічної моделі «системи процесу коригування обсягів виробництва», яка враховує ринкові потреби та прогнозування якісних характеристик ресурсів для забезпечення найвищої ефективності виробництва.

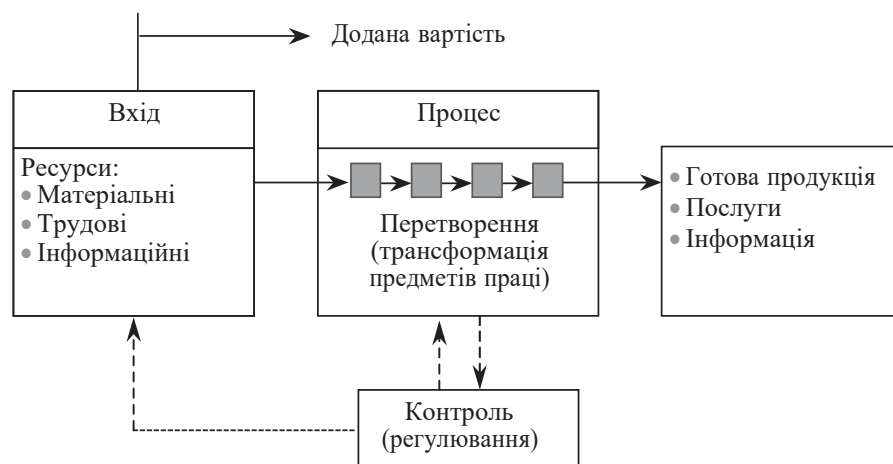


Рис. 1.2 - Схема виробничої функції [24]

концентрату через стабілізацію техніко-економічних показників рудопотоків. Інформація про початкові випадкові техніко-економічні показники покладів та виробництво товарної продукції структурується відповідно до блоків, що готуються до розробки.

СППР аналізує ефективність оперативних управлінських рішень. Ефективне управління ресурсами потребує декомпозиції виробничо-економічних ситуацій з метою запобігання відхилень від запланованих результатів. Важливо враховувати статистичну інформацію про минулі періоди діяльності для моделювання поточних виробничо-економічних ситуацій, з урахуванням рівня технічного забезпечення та інших виробничих умов.

Враховуючи це, потрібно розробити функціональну схему системи операційно-орієнтованого розподілу ресурсів, що включає етапи від накопичення сировини до реалізації, з контролем змінних ринкових умов і попиту. У попередніх розділах описано, що оперативне управління на підприємстві займається процесом перетворення численних ресурсів у кінцеві результати, такі як товари чи послуги. Проте виникає питання: наскільки ефективним є цей процес трансформації? Ефективність цього процесу, тобто ступінь, у якому вхідні ресурси перетворюються на вироблену продукцію, називається продуктивністю [24-28].

Продуктивність оцінює ефективність використання ресурсів. Вона визначається як співвідношення обсягу вироблених товарів та послуг до використаних ресурсів, таких як праця та матеріали. Вища продуктивність означає, що компанія більш ефективно використовує свої ресурси. Формула продуктивності (1.1).

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Вихід}}{\text{Вхід}} \quad (1.1)$$

Вихід – вихідні потоки (продукція, товари, послуги, ресурси на продаж);

Вхід – вхідні ресурсні потоки (ресурси виробництва).

Показник ефективності (1.1) можна використовувати для вимірювання продуктивності окремого працівника, машини, відділу, всього підприємства або навіть цілої країни. Загальна продуктивність застосовується при оцінці продуктивності всіх комбінованих витрат, включаючи працю, машини та капітал.

Проте, окремо вимірювана продуктивність є часто кориснішою, оскільки дозволяє аналізувати, наскільки ефективно використовуються окремі ресурси. Так звана часткова або однофакторна продуктивність вимірює продуктивність, розраховуючи співвідношення випуску продукції до одного виду входу на продукцію.

Отже, оперативне управління на підприємстві виступає як процес, що передбачає своєчасний збір та обробку даних про виробництво, а також прийняття необхідних рішень для впливу на діяльність. Ця сфера управління включає автоматизацію, механізацію праці та використання комп'ютерних технологій для точного визначення місця і часу виробничих процесів, моніторингу їх ходу та регулювання для усунення відхилень від плану. Існуючі трактування цієї категорії варіюються і часто недостатньо відображають її специфіку, що зумовлює потребу в чіткому визначенні поняття та його тимчасових рамок.

Системи оперативного управління виробництвом забезпечують співпрацю на рівні всього підприємства, створюють робочі процеси в електронному форматі та сприяють зосередженню на ключових виробничих операціях. Вони відіграють важливу роль у моніторингу, управлінні та звітності, особливо щодо вимог відповідності та екологічних стандартів. Оперативне управління також допомагає виробникам адаптуватися до складності глобального ринку, поліпшуючи гнучкість, інвентаризацію та задоволення споживачів.

Впровадження оперативного управління на підприємстві спрямоване на ефективне реагування на змінні умови ринку та забезпечення ефективності виробничих процесів. Це досягається через оптимізацію виробничих планів, зниження витрат та підвищення виробничих обсягів за рахунок стабілізації

техніко-економічних показників. Необхідно розробляти системи підтримки прийняття рішень, які включають декомпозицію виробничо-економічних ситуацій та аналіз минулих даних, щоб враховувати зміни ринкових умов і попиту на продукцію.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ НА АТ «ФАРМАК»

2.1 Загальна характеристика АТ «Фармак» та організації оперативного управління виробництвом

Акціонерне товариство «Фармак» відоме як провідний учасник фармацевтичної індустрії України, займаючи перше місце за обсягами продажів медичних препаратів у грошовому еквіваленті, згідно з даними Proxima Research станом на 2022 рік. Головний офіс компанії розташований у столиці України — Києві. Філя Жебровська обіймає посаду голови наглядової ради, а Володимир Костюк є виконавчим директором.

«Фармак» виробляє понад 400 видів медичних препаратів, які охоплюють 14 терапевтичних категорій, включаючи ліки для лікування застуди, ендокринних розладів, гастроентерологічних захворювань, кардіологічних та неврологічних станів.

Продукція «Фармак» експортується до більш ніж 40 країн світу, зокрема до держав Європейського Союзу, країн Центральної та Південної Америки, Співдружності Незалежних Держав, Близького Сходу та Азії. Компанія має п'ять міжнародних представництв у таких країнах, як Узбекистан, Казахстан, Киргизстан, Польща та В'єтнам, а також офіс у Об'єднаних Арабських Еміратах.

«Фармак» є активним членом асоціації «Виробники ліків України», що об'єднує провідних виробників фармацевтичної продукції країни.

Київський хіміко-фармацевтичний завод, названий на честь М.В. Ломоносова, був створений у 1925 році. У 1950-х роках завод розпочав виробництво рентгеноконтрастних препаратів та випустив лікарський засіб «Корвалол», а також синтезував нові медикаменти. До 1960-х років асортимент ліків розширився до 27 назв. У наступному десятилітті продукція заводу

експортувалася до більш ніж 20 країн, включаючи Німеччину, Францію та Італію.

У 1990-х роках завод був приватизований і перетворений на акціонерне товариство «Фармак». У 2000-х роках «Фармак» уклав довгострокову угоду з Eli Lilly, американською корпорацією, лідером у розробці та виробництві інсулінів, і почав виробляти генно-інженерні інсуліни за їхньою ліцензією.

З 2010 по 2021 рік «Фармак» став лідером фармацевтичного ринку України за обсягами продажу. Після початку Російсько-української війни компанія припинила реєстрацію та постачання продукції до Росії. У 2015 році «Фармак» відкрив новий завод у Шостці для виробництва активних фармацевтичних інгредієнтів. У 2022 році компанія закрила своє представництво у Білорусі через її підтримку російського вторгнення в Україну.

Згідно з даними компанії ТОВ «Проксіма Рісерч Інтернешнл», АТ «Фармак» залишається лідером українського фармацевтичного ринку за обсягами продажу ліків у грошовому виразі станом на 11 місяців 2023 року, займаючи 5,7% ринку та показуючи зростання продажів на 29,6% порівняно з аналогічним періодом 2020 року. Слідом йдуть компанії Pfizer (3,5% ринку) і «Дарниця» (3,5%), а також Sanofi (3,4%). У топ-10 фармацевтичних компаній України за обсягами продажу за 2021 рік увійшли чотири українські компанії, які займають 46,8% ринку. Загальний обсяг аптечних продажів лікарських засобів у 2021 році склав 110,6 млрд грн. за 1,06 млрд упаковок, зростання у грошовому виразі становило 19,2%, а в натуральному виразі – 0,2% порівняно з 2020 роком. В доларовому еквіваленті це становить 4,1 млрд дол., що на 17,7% більше, ніж у попередньому році. Зростання продажів українських препаратів в грошовому виразі склав 15,3%, іноземних – 21,4%. Падіння продажів вітчизняних препаратів в натуральному виразі становило 5,4%, тоді як іноземні зросли на 12,6%.

АТ «Фармак» зберігає лідируючі позиції на українському ринку лікарських засобів уже 12 років. Компанія має широкий продуктивний портфель, що охоплює різні терапевтичні групи, зокрема протизастудні, ендокринологічні,

гастроентерологічні засоби, неврологічні та кардіологічні препарати. «Фармак» активно працює над розробкою, реєстрацією та виведенням на ринок нових ліків, щороку додаючи понад 20 нових продуктів. Продукція компанії присутня більш ніж у 40 країнах, включаючи ЄС, Америку, СНД, Близький Схід та Азію. У 2021 році «Фармак» відкрив міжнародні офіси в ОАЕ та В'єтнамі.

Компанія також вклала значні інвестиції у високотехнологічне виробництво, оновила виробничі потужності та лабораторії, і продовжує свою роботу над інноваційними проектами. Зокрема, інвестиції в нове виробництво стерильних лікарських засобів склали 50 млн. євро, а в будівництво інноваційного офісно-лабораторного центру – більше ніж 30 млн. євро. Крім того, «Фармак» активно бере участь у державних програмах лікування цукрового діабету та артеріальної гіпертензії, в програмі «Доступні ліки» з 2017 року, постачаючи 9 з 26 молекул, присутніх у програмі у 2021 році.

АТ «Фармак» вважає дослідження та розробки ключовим елементом розвитку компанії та оновлення асортименту продукції. Інвестиції та інноваційні технології дозволяють створювати як генеричні, так і оригінальні лікарські засоби. АТ «Фармак» виробляє широкий асортимент лікарських форм, включаючи таблетки, капсули, ампули та інші. Розробляються сучасні методи контролю та вдосконалюються технології хімічного синтезу. Наукові дослідження охоплюють розробку інноваційних тестів, таких як ПЛР-тест для діагностики COVID-19, який був відзначений у рамках Генасамблеї ООН. АТ «Фармак» також активно працює у сфері біотехнологій. Акціонерне товариство «Фармак» здійснює закупівлю активних фармацевтичних інгредієнтів, а також інших необхідних матеріалів та сировини у широкого кола зовнішніх економічних агентів, в тому числі у виробників, ліцензійних постачальників та комерційних посередників. Оскільки деякі види сировини та матеріалів не виробляються в Україні з достатньою якістю або в обмежених кількостях, «Фармак» імпортує приблизно 63% від загального обсягу необхідних ресурсів для виробництва своєї продукції з таких країн, як Німеччина, Китай, США та Індія, укладаючи договори безпосередньо або через дистриб'юторів.

Серед ключових постачальників, які забезпечують «Фармак» субстанціями та упаковкою, є міжнародні компанії Eli Lilly, Aptar Radolfzell GmbH, Becton Dickinson France S.A.S., а також місцеві підприємства, такі як ТОВ «Система-Інвест» та ТОВ «Полімед».

Кадрова політика компанії зорієнтована на забезпечення високого рівня кваліфікації співробітників, справедливості та соціальну відповідальність. Зусилля у сфері HR відзначені в рейтингах Forbes та STUD-POINT.

Екологічні ініціативи АТ «Фармак» спрямовані на збереження екологічного балансу та включають забезпечення ефективного використання природних ресурсів та дотримання екологічних стандартів. Компанія підтримує проект «Екошкола» для просування екологічної свідомості та впроваджує систему екологічного управління відповідно до стандартів ISO 14001:2015.

2.2 Ефективність організації оперативного управління на АТ «Фармак»

Для аналізу ефективності організації оперативного управління на АТ «Фармак» використаємо інформацію про результати діяльності компанії, які знаходять своє відображення у її фінансовій звітності.

Таблиця 2.1 - Структура активів АТ «Фармак» за 2022 – 2023 рр., тис. грн. [31]

Актив	2022	2023
1	2	3
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи	176430	183690
Незавершені капітальні інвестиції	1598006	799418
Основні засоби	2145512	3476171
Інвестиційна нерухомість	1346	395
Довгострокова дебіторська заборгованість	159797	166993
Інші необоротні активи	197544	174244
Усього за розділом I	4333236	4854127
II. Оборотні активи		
Запаси	1375964	1670404
<i>Виробничі запаси</i>	669698	857860
<i>Незавершене виробництво</i>	159627	210448
<i>Готова продукція</i>	504327	557452
<i>Товари</i>	42312	44644

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1237025	1567755
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	61979	133289
з бюджетом	140239	106005
Інша поточна дебіторська заборгованість	9063	26365
Поточні фінансові інвестиції	1350	266879
Гроші та їх еквіваленти	1256352	772509
Витрати майбутніх періодів	8651	13169
Інші оборотні активи	3691	5056
Усього за розділом II	4094314	4561457
Баланс	8427550	9415584

Аналізуючи подані дані подані у таблиці 2.1, можна зробити наступні висновки. На кінець звітного періоду необоротні активи АТ «Фармак» зросли з 4,333,236 млн грн. до 4,854,127 млн грн. Основні засоби АТ «Фармак» відзначили значне збільшення вартості – з 2,145,512 млн грн. на початку періоду до 3,476,171 млн грн. на кінець, що свідчить про інтенсивні капітальні інвестиції у засоби виробництва та оновлення обладнання.

Спостерігається також суттєве зменшення незавершених капітальних інвестицій АТ «Фармак» з 1,598,006 млн грн. до 799,418 млн грн. може свідчити про завершення важливих інвестиційних проектів у звітному періоді.

Загальний обсяг оборотних активів зріс з 4,094,314 млн грн. до 4,561,457 млн грн. Запаси АТ «Фармак» збільшились з 1,375,964 млн грн. до 1,670,404 млн грн., а дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги також зросла з 1,237,025 млн грн. до 1,567,755 млн грн., що вказує на розширення обсягу виробництва і збільшення кількості контрактів.

На початку звітного періоду обсяг грошових коштів АТ «Фармак» становив 1,256,352 млн грн., а на кінець – зменшилась до 772,509 млн грн. Це може свідчити про великі капітальні витрати або інвестиції протягом періоду.

Загальний баланс АТ «Фармак» збільшився з 8,427,550 млн грн. до 9,415,584 млн грн. Це загальне зростання свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, можливо, через ефективне використання ресурсів та успішні інвестиційні проекти.

Отже, структура активів АТ «Фармак» свідчить про активний розвиток підприємства, зростання його активів, інвестиційну активність та збільшення оборотних коштів.

Таблиця 2.2 - Структура пасивів АТ «Фармак» за 2022 – 2023 рр., тис. грн. [31]

Пасив	2022	2023
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	36366	36366
Додатковий капітал	51375	58238
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6184734	7193150
Вилучений капітал	(3298)	(3298)
Неконтрольована частка	(19612)	(23237)
Усього за розділом I	6249565	7261219
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	4808	21955
Пенсійні зобов'язання	145827	145827
Довгострокові кредити банків	296468	177904
Інші довгострокові зобов'язання	127336	99966
Усього за розділом II	574439	445652
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків	17155	12493
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	278232	271386
товари, роботи, послуги	820191	926584
розрахунками з бюджетом	66162	103940
у тому числі з податку на прибуток	49659	87086
розрахунками зі страхування	9226	10025
розрахунками з оплати праці	329164	309129
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	39049	26028
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	449	436
Поточні забезпечення	16376	22478
Доходи майбутніх періодів	3791	3733
Інші поточні зобов'язання	23751	22481
Усього за розділом III	1603546	1708713
Баланс	8427550	9415584

Аналізуючи дані з таблиці 2.2 про пасиви АТ «Фармак» за 2022 та 2023 роки, можна зробити наступні висновки. Власний капітал АТ «Фармак» збільшився з 6,249,565 млн грн. у 2022 році до 7,261,219 млн грн. у 2023 році. Особливо помітне зростання нерозподіленого прибутку з 6,184,734 млн грн. до

7,193,150 млн грн. Це свідчить про позитивну динаміку діяльності компанії та її здатність генерувати прибуток.

Сума довгострокових зобов'язань АТ «Фармак» зменшилась з 574,439 млн грн. до 445,652 млн грн. Суттєве зменшення довгострокових банківських кредитів АТ «Фармак» з 296,468 млн грн. до 177,904 млн грн. може свідчити про вдалий фінансовий менеджмент та здатність компанії виплачувати свої борги.

Загальний обсяг поточних зобов'язань АТ «Фармак» зріс з 1,603,546 млн грн. до 1,708,713 млн грн. Збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги з 820,191 млн грн. до 926,584 млн грн. може бути індикатором збільшення операційної активності АТ «Фармак».

Загальний баланс збільшився з 8,427,550 млн грн. у 2022 році до 9,415,584 млн грн. у 2023 році. Це зростання підкреслює загальний позитивний фінансовий стан АТ «Фармак».

Отже, показники, наведені в табл. 2.2 свідчать про стабільне економічне зростання АТ «Фармак», здатність до самофінансування, ефективне управління боргами, та зростання загальної економічної вартості. Зростання власного капіталу та зменшення довгострокових зобов'язань говорить про покращення фінансового стану компанії та її здатності використовувати власні ресурси для розвитку та інвестицій.

Проаналізуємо звіт про фінансові результати АТ «Фармак» за 2022 – 2023 рр., наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Звіт про фінансові результати АТ «Фармак» за 2022 – 2023 рр. [31]

Стаття	2023	2022
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6565623	5321269
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(2848248)	(2181232)
Валовий: прибуток	3717375	3140037
Інші операційні доходи	20832	20204
Адміністративні витрати	(764173)	(616539)
Витрати на збут	(1154991)	(996133)

Продовження табл. 2.3

1	2	3
Інші операційні витрати	(417257)	(355864)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1401786	1191705
Інші фінансові доходи	21523	22640
Інші доходи	1188	0
Фінансові витрати	(26026)	(28212)
Інші витрати	(0)	(100869)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1398471	1085264
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(263797)	(209080)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	1134674	876184
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	1143656	873068
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	1140418	883114
неконтрольованій частці	(5744)	(6930)
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	1147281	879998
неконтрольованій частці	(3625)	(6930)
Матеріальні затрати	2185788	1502735
Витрати на оплату праці	1223564	948311
Відрахування на соціальні заходи	216854	172803
Амортизація	389637	344300
Інші операційні витрати	1350070	1019565
Разом	5365913	3987714
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	7273200	7273200
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	156,8	121,4
Дивіденди на одну просту акцію	19,25	13,75

Аналізуючи фінансові результати АТ «Фармак» (табл. 2.3) за 2022 - 2023 роки, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 5,321,269 млн грн. у 2022 році до 6,565,623 млн грн. у 2023 році, що свідчить про зростання обсягу продажів та ефективність комерційної стратегії компанії. Собівартість реалізованої продукції також зросла (з 2,181,232 млн грн. до 2,848,248 млн грн.), однак валовий прибуток компанії збільшився ще більше, з 3,140,037 млн грн. до 3,717,375 млн грн., що позитивно впливає на загальний фінансовий стан компанії. Адміністративні та витрати на збут зросли, але АТ

«Фармак» зберегла зростання фінансового результату від операційної діяльності, збільшивши прибуток з 1,191,705 млн грн. до 1,401,786 млн грн.

Чистий прибуток компанії збільшився з 876,184 млн грн. у 2022 році до 1,134,674 млн грн. у 2023 році. Сукупний дохід також виріс, підтверджуючи ефективність загального управління та фінансового планування АТ «Фармак». Значно зросла виплата дивідендів на одну акцію, а також чистий прибуток на одну акцію (з 121,4 до 156,8). Це показує покращення рентабельності для акціонерів, що може позитивно вплинути на інвестиційну привабливість компанії.

Отже, в цілому, фінансові показники АТ «Фармак» свідчать про стабільний розвиток та зростання компанії, збільшення її доходів та прибутковості, а також про ефективне оперативне управління в компанії.

2.3 Напрямки вдосконалення організації оперативного управління АТ «Фармак»

Процес організації оперативного управління потребує використання спеціальних технологій. Сучасні підходи до менеджменту пропонують широку гаму таких технологій, однією з яких є використання візуалізуючих методів. Графічні методи подання інформації надають важливі переваги для оперативного управління підприємством, що включають в себе наглядність, доступність та простоту сприйняття даних. Використання візуальних зображень, графіків, діаграм та інших графічних елементів сприяє швидшому та ефективнішому ознайомленню з інформацією, що у свою чергу допомагає простіше виявляти тенденції та закономірності зміни показників. Це стає особливо актуальним у сучасних динамічних умовах, коли вихідні дані можуть швидко змінюватись.

Один з ефективних методів, що застосовується у виробничій діяльності підприємств для обґрунтування управлінських рішень, — це побудова матриці профілювання. Хоча ця методика традиційно використовується для

стратегічних рішень, її зручність та ефективність також виявляються в короткостроковій перспективі. Матриця профілювання дозволяє візуально представити ключові аспекти позиціонування підприємства відносно ринкових вимог і конкурентного середовища, що сприяє своєчасному та обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

Для аналізу використовуються критерії такі як гнучкість проектування, якість постачання, рівень ціни, гнучкість обсягу, час реалізації замовлення та якість продукції. Кожен з цих критеріїв оцінюється у відповідності до поточної ринкової ситуації та внутрішніх можливостей підприємства, що зображується у матриці профілювання і дає змогу оперативно приймати рішення з огляду на реальні умови ринку.

Матриця профілювання дозволяє проводити аналіз згідно з вимогами ринку та власними операційними можливостями підприємства на основі ряду критеріїв. Цей аналіз визначає три потенційні сценарії, які варіюються залежно від того, наскільки ринкові вимоги відмінні від поточних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.4 Відповідність операційного управління АТ «Фармак» вимогам ринку

Критерії	Вимоги ринку	Фармак
гнучкість до вимог споживача	8	4
якість сировини	6	7
рівень цін	9	9
гнучкість обсягу	8	6
терміни виконання замовлення	8	7
якість продукції	4	5

Аналізуючи таблицю 2.4, можна зробити кілька ключових висновків. Перш за все, показники рівня АТ «Фармак» і вимог ринку порівнюються за різними критеріями, такими як гнучкість до змін, якість сировини, рівень цін, гнучкість обслуговування, терміни виконання замовлень та якість продукції.

За критерієм «гнучкість до змін» АТ «Фармак» має певне відставання від вимог ринку, що вказує на потребу більш адаптивного підходу до змін у виробничих процесах або стратегії. Якість сировини і рівень цін оцінюються на тому ж рівні, що і ринкові вимоги, свідчаючи про відповідність підприємства загальноприйнятим стандартам. Однак, за параметрами «гнучкість обслуговування» та «терміни виконання замовлень» компанія також має недоліки у порівнянні з ринком, що може вказувати на проблеми з логістикою чи плануванням. Щодо «якості продукції», «Фармак» трохи відстає від вимог ринку, це може бути сигналом до необхідності підвищення стандартів контролю якості.

У підсумку, для підвищення конкурентоспроможності АТ «Фармак» слід зосередити зусилля на поліпшенні гнучкості бізнес-процесів, покращенні логістики та скороченні часу виконання замовлень. Також важливим є розробка стратегій підвищення якості продукції для досягнення більш високих стандартів, які очікує ринок.

На основі даних таблиці 2.4 побудуємо матрицю профілювання для АТ «Фармак» на рисунку 2.1.

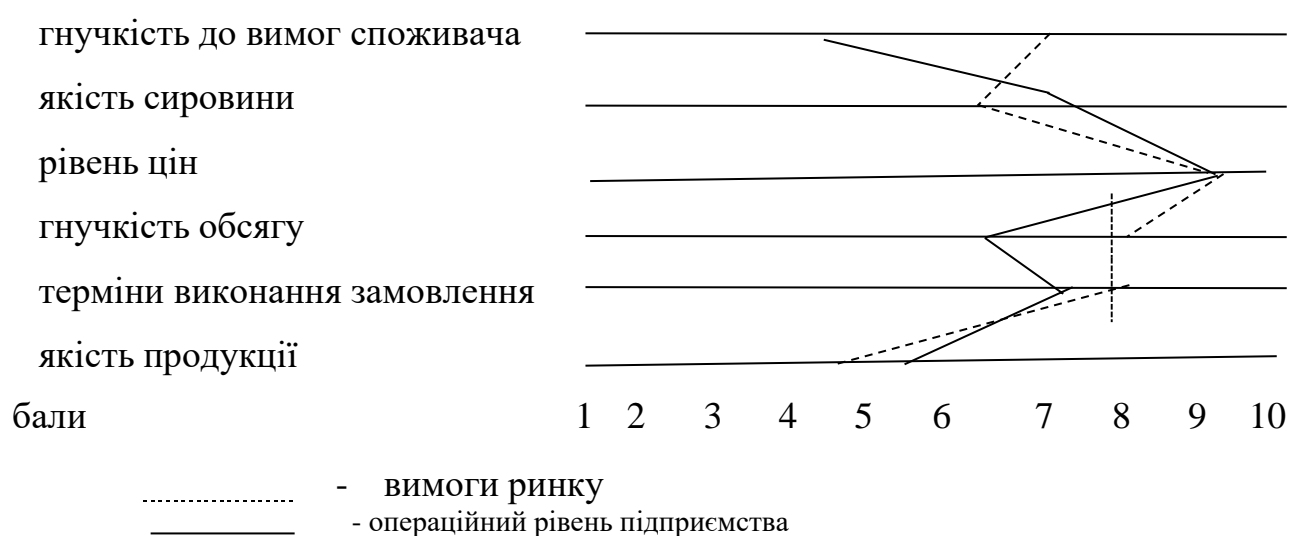


Рис. 2.1 - Матриця профілювання для АТ «Фармак»

Рис. 2.1 показує матрицю профілювання для АТ «Фармак», яка відображає взаємозв'язки між оперативними показниками підприємства та вимогами ринку. На горизонтальній осі зазначені бали від 1 до 10, що, ідображають оцінку ймовірної відповідності кожного критерію вимогам ринку, тоді як вертикальна вісь представляє різні операційні критерії. З пунктирними лініями вказано реальний рівень підприємства, а суцільними — вимоги ринку.

З аналізу видно, що АТ «Фармак» має добрі показники з «якості сировини» та «рівня цін», де воно повністю відповідає ринковим вимогам. Це вказує на ефективність управління якістю та ціноутворення. Проте, в областях, які стосуються «гнучкості до змін», «гнучкості обслуговування», та «термінів виконання замовлень», підприємство не досягає високого рівня відповідності до ринку, що може свідчити про потенційні проблеми у виробничій гнучкості та здатності до швидкої адаптації до мінливих ринкових умов.

Така ситуація може призвести до проблем із задоволенням потреб клієнтів, особливо в динамічному ринковому середовищі, де швидкість реакції та здатність до швидкого переходу на нові технології чи процеси є критичними для успіху. Якість продукції, яка є ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності «Фармак», також вимагає уваги, оскільки існує невелика розбіжність між оперативним рівнем підприємства та вимогами ринку.

На основі аналізу матриці профілювання, «Фармак» може розробити стратегії для покращення в областях, де існують найбільші розбіжності між поточними показниками та вимогами ринку. Це може включати інвестиції в технології, підвищення гнучкості виробничих ліній, перегляд ланцюжків поставок для підвищення ефективності та швидкості обслуговування, а також програми для підвищення якості продукції. Важливо також враховувати не тільки поточний стан, але й прогнозувати майбутні тенденції ринку для впевненості в тому, що підприємство не лише досягає, а й перевершує ринкові вимоги.

Отже, АТ "Фармак" є лідером фармацевтичного ринку України, демонструючи стабільне зростання та високу якість продукції. Компанія

активно працює на міжнародному ринку, експортуючи свою продукцію до понад 40 країн. Реалізуючи інтенсивні інвестиційні проекти та використовуючи передові технології, "Фармак" відзначається інноваційним підходом до розробки нових препаратів і впровадження модернізованого виробничого обладнання.

Ефективність оперативного управління компанії підкріплюється зростанням власного капіталу, прибутковістю та високою рентабельністю акцій, що виражається у стабільному збільшенні чистого прибутку та дивідендів на акцію. Втім, існує потенціал для поліпшення, особливо в плані відповідності ринковим вимогам з точки зору гнучкості обслуговування та термінів виконання замовлень.

Аналізуючи матрицю профілювання, стає зрозуміло, що компанії необхідно зосередитися на підвищенні гнучкості та оптимізації логістики. Незважаючи на добрі показники у багатьох категоріях, таких як якість сировини та рівень цін, слід звернути увагу на деякі аспекти, де компанія відстає від ринкових стандартів, зокрема на адаптацію до змін і швидкість виконання замовлень. Це спонукатиме "Фармак" не тільки забезпечувати відповідність сучасним вимогам, але й антиципувати майбутні зміни в індустрії, щоб забезпечити тривалу конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумовуючи дослідження можна констатувати, що мета його досягнута, задачі вирішені. При цьому слід зазначити наступне:

1. Оперативне управління на підприємстві виступає як процес, що передбачає своєчасний збір та обробку даних про виробництво, а також прийняття необхідних рішень для впливу на діяльність. Ця сфера управління включає автоматизацію, механізацію праці та використання комп'ютерних технологій для точного визначення місця і часу виробничих процесів, моніторингу їх ходу та регулювання для усунення відхилень від плану. Існуючі трактування цієї категорії варіюються і часто недостатньо відображають її специфіку, що зумовлює потребу в чіткому визначенні поняття та його тимчасових рамок.

2. Системи оперативного управління виробництвом забезпечують співпрацю на рівні всього підприємства, створюють робочі процеси в електронному форматі та сприяють зосередженню на ключових виробничих операціях. Вони відіграють важливу роль у моніторингу, управлінні та звітності, особливо щодо вимог відповідності та екологічних стандартів. Оперативне управління також допомагає виробникам адаптуватися до складності глобального ринку, поліпшуючи гнучкість, інвентаризацію та задоволення споживачів.

3. Впровадження оперативного управління на підприємстві спрямоване на ефективне реагування на змінні умови ринку та забезпечення ефективності виробничих процесів. Це досягається через оптимізацію виробничих планів, зниження витрат та підвищення виробничих обсягів за рахунок стабілізації техніко-економічних показників. Необхідно розробляти системи підтримки прийняття рішень, які включають декомпозицію виробничо-економічних ситуацій та аналіз минулих даних, щоб враховувати зміни ринкових умов і попиту на продукцію.

4. АТ "Фармак" є лідером фармацевтичного ринку України, демонструючи стабільне зростання та високу якість продукції. Компанія активно працює на міжнародному ринку, експортуючи свою продукцію до понад 40 країн. Реалізуючи інтенсивні інвестиційні проекти та використовуючи передові технології, "Фармак" відзначається інноваційним підходом до розробки нових препаратів і впровадження модернізованого виробничого обладнання.

5. Ефективність оперативного управління компанії підкріплюється зростанням власного капіталу, прибутковістю та високою рентабельністю акцій, що виражається у стабільному збільшенні чистого прибутку та дивідендів на акцію. Втім, існує потенціал для поліпшення, особливо в плані відповідності ринковим вимогам з точки зору гнучкості обслуговування та термінів виконання замовлень.

6. Аналізуючи матрицю профілювання, стає зрозуміло, що компанії необхідно зосередитися на підвищенні гнучкості та оптимізації логістики. Незважаючи на добрі показники у багатьох категоріях, таких як якість сировини та рівень цін, слід звернути увагу на деякі аспекти, де компанія відстає від ринкових стандартів, зокрема на адаптацію до змін і швидкість виконання замовлень. Це спонукатиме "Фармак" не тільки забезпечувати відповідність сучасним вимогам, але й антиципувати майбутні зміни в індустрії, щоб забезпечити тривалу конкурентоспроможність.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Білявський В. Характеристика теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту. *Торгівля та ринок України*. 2023. Вип.36. С.16–24.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2023. 532с.
3. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Кондор, 2022. 228с.
4. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Vol. 4, No.3, 2018. С. 129-147. URL: www.are-journal.com.
5. Черчик Л.М. Менеджмент продуктивності: конспект лекцій для студентів. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2024. 114 с.
6. Гуменюк В.Я., Рошик І.А. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. Рівне: [НУВГП], 2020. 203 с.
7. Скочияс С.М. Управління продуктивністю підприємства: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНЕУ. 2024. 137 с. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26628/1/LEK.pdf>
8. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.
9. Антоненко В.М., Мамченко С.Д., Рогушина Ю.В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навчальний посібник. Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2016. 212 с.
10. Воронін А.М., Зіатдінов Ю.К., Климова А.С. Інформаційні системи прийняття рішень : навчальний посібник. Київ : НАУ. Друк, 2009. 136 с.
11. Терент'єва А. В. Особливості оперативного управління за умов надзвичайної ситуації. *Економіка та держава* 2019. № 7. С. 83-84.
12. Кушлик, О. Ю. , Степанюк Г. С., Петрина М. Ю. Операційний

менеджмент: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 58 с.

13. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. Миколаїв: МНАУ, 2017.– 124 с.

14. Овецька О.В. Економічна безпека в системі операційної діяльності підприємства ЖКГ. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 46. URL: www.market-infr.od.ua

15. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В.. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.

16. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підруч. для студ. вищ. навч. за- кл. К. : ЦУЛ, 2005. 624 с.

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

18. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8910>

19. Іванілова В. В. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. К. : Центр учб. л-ри, 2006. 472 с.

20. Гриньова В. М., Явдак М. Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств: моногр. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.

21. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 560 с.

22. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

23. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Київ : Кондор, 2018. 434 с.

24. Кобелев В. М., Слатін Д. Ю., Соколов К. Ю. Методичні підходи щодо визначення і оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 33. С. 98-109. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_33_16 (дата звернення 25.04.2024).

25. Морщенок Т. С., Біляк О. М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». URL:

http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_082.pdf

26. Шляга О. В., Гальцев М. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства. *Економічний вісник*.

2016. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf

27. Gunasekarana A., Ngai E. The future of operations management: An outlook and analysis. *Int. J. Production Economics*. 2012. №135. P. 687-701.

28. Офіційний сайт АТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/> (дата звернення: 24.02.2024)

29. Топ-25 інноваційних компаній України. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-innovacionnyh-kompaniy-ukrainy-02112020-404651 (дата звернення: 17.02.2024).

30. Топ-25 успішних маркетингових кампаній. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-uspeshnyh-marketingovyh-kampaniy-30082021-435158 (дата звернення: 17.02.2024).

31. «Фармак» здобув перемогу у Всеукраїнському рейтингу «Сумлінні платники податків – 2023». URL: <https://farmak.ua/promo/farmak-zdobuv-peremogu-u-vseukrayinskomu-rejtingu-sumlinni-platniki-podatktiv-2023/> (дата звернення: 07.02.2024)

32. Competition issues in the distribution of pharmaceuticals. URL: https://www-oecd-org.translate.goog/competition/competition-distribution-pharmaceuticals.htm?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc (дата звернення: 15.02.2024)

33. Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb046319/full/html?skipTracking=true> (дата звернення: 17.01.2024).

34. The Importance of Pharmaceutical Competitor Analysis. URL: <https://www-drugpatentwatch-com.translate.goog/blog/the-importance-of-pharmaceu>

tical-competitor-analysis/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc

(дата звернення: 19.01.2024)

35. Річна інформація емітента цінних паперів АТ «Фармак» (Річна фінансова звітність). 2023. С. 134–157.