

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

4 курсу заочної форми навчання

Діани ГАДАДИ

Науковий керівник:

доцент, кандидат економічних наук

Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент:

доцент, кандидат економічних наук

Галина ПУШАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____2025 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

ГАДАДА Д. Система операційного менеджменту підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2025.

У першому розділі проведено теоретико-методичне дослідження особливостей забезпечення системи операційного менеджменту підприємства. У другому розділі здійснено загальну характеристику діяльності державного підприємства «УДЦР», його фінансового стану та оцінку ефективності операційного менеджменту, визначено напрями покращення системи операційного менеджменту підприємства в сучасних умовах.

На основі опрацювання теоретичних і практичних матеріалів розроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: підприємство, операційна діяльність, операційний менеджмент, прибуток, дохід.

ABSTRACT

GADADA D. System of operational management of the enterprise. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in specialty 073 'Management', Lviv, 2025.

In the first chapter, the theoretical and methodological study of the peculiarities of ensuring the operational management system of an enterprise is carried out. The second section provides a general description of the activities of the State Enterprise «UCRF», its financial condition and assessment of the effectiveness of operational management, identifies areas for improving the operational management system of the enterprise in modern conditions.

Based on the study of theoretical and practical materials, the relevant conclusions are developed and specific proposals are substantiated.

Keywords: enterprise, operational activity, operational management, profit, income.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність системи операційного менеджменту підприємства.....	7
1.2. Структура та функції системи операційного менеджменту підприємства.....	11
1.3. Методичні підходи до управління системою операційного менеджменту підприємства.....	15
Висновки до першого розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УДЦР».....	21
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	21
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності державного підприємства «УДЦР».....	26
2.3. Оцінка ефективності забезпечення системи операційного менеджменту державного підприємства «УДЦР».....	30
2.4. Напрями покращення системи операційного менеджменту підприємства.....	34
Висновки до другого розділу.....	39
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. Операційний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, оптимізації його виробничих і бізнес-процесів. В умовах сучасного ринку, що характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами технологій та зростаючими вимогами споживачів, підприємства змушені постійно вдосконалювати свої операційні системи. Саме система операційного менеджменту дозволяє підприємству ефективно управляти ресурсами, мінімізувати витрати, підвищувати якість продукції чи послуг і забезпечувати сталий розвиток. Її значення особливо зростає у кризові періоди, коли важливо знаходити шляхи для підвищення продуктивності та адаптації до нових викликів.

Актуальність системи операційного менеджменту зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх фінансової стійкості. Вона охоплює такі аспекти, як стратегічне планування, управління ланцюгами постачання, оптимізація виробничих процесів і впровадження інновацій. Успішне використання операційного менеджменту сприяє збільшенню прибутковості, покращенню репутації підприємства та формуванню довгострокової стратегії розвитку. Тому дослідження та вдосконалення системи операційного менеджменту є важливим завданням для будь-якого підприємства, яке прагне до ефективної роботи в умовах динамічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних аспектів сучасного операційного менеджменту присвячено значна кількість праць вітчизняних вчених та науковців. Серед основних варто виділити: В. Козловський, Т. Маркіна, В. Макарова, А. Пенова, Н. Шевченко, Ю. Карпенко, В. Василенко, Т. Ткаченко, Я. Плоткіна, І. Пащенко, Т. Омеляненко та інші, які досліджували сутність операційного менеджменту, функції, фактори, що впливають на нього, напрями оцінки.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів системи операційного менеджменту підприємства в сучасних умовах функціонування.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити наступні **завдання:**

- визначення сутності системи операційного менеджменту підприємства;
- розглянути структуру та функції системи операційного менеджменту підприємства;
- дослідити методичні підходи до управління системою операційного менеджменту підприємства;
- дослідити загальну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності державного підприємства «УДЦР»;
- оцінити ефективність забезпечення системи операційного менеджменту державного підприємства «УДЦР»;
- визначити напрями покращення системи операційного менеджменту підприємства.

Об’єктом дослідження є забезпечення системи операційного менеджменту підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів забезпечення ефективної системи операційного менеджменту державного підприємства «Український державний центр радіочастот».

Методи дослідження. Для дослідження теоретичних та практичних аспектів системи операційного менеджменту використовувалися наступні методи: теоретичного узагальнення результатів дослідження, порівняльного аналізу результатів теоретичного і практичного дослідження, графічного і табличного відображення результатів аналізу, а також синтезу та формалізації.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження. Основні положення та практичні результати дослідження були

підтверджені на III Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток фінансово-економічних відносин у суспільстві в умовах прояву фінансових ризиків» (м. Кам'янець-Подільський, 04 квітня 2025 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 39 сторінок та містить 5 рисунків, 5 таблиць. Список використаних джерел містить 32 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність системи операційного менеджменту підприємства

Сучасний операційний менеджмент підприємства розглядається комплексна система управління процесами, які безпосередньо пов'язані з виробництвом товарів або наданням послуг на підприємстві. Його сутність полягає в оптимізації та координації всіх етапів створення продукту або послуги, починаючи від закупівлі сировини та матеріалів до доставки готової продукції споживачеві. Ця система охоплює широкий спектр функцій, включаючи планування виробництва, управління запасами, контроль якості, управління ланцюгом поставок, а також використання технологій та обладнання. Ключовим завданням операційного менеджменту є забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства, мінімізація витрат, підвищення продуктивності та якості продукції/послуг, а також задоволення потреб клієнтів. Він відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку, оскільки дозволяє адаптуватися до змін у попиті та пропонувати клієнтам якісні товари/послуги вчасно та за конкурентоспроможними цінами.

Аналіз теоретичних засад операційного менеджменту, зокрема, вивчення інтерпретацій його сутності, запропонованих вітчизняними та іноземними дослідниками, свідчить про розбіжність у наукових поглядах щодо цього питання. Зокрема, у рамках економічної теорії поширена точка зору, яка полягає в тому, що операційний та виробничий менеджмент є синонімічними поняттями. Водночас, у наукових публікаціях часто зустрічається твердження про те, що поняття "операційний менеджмент" та "виробничий менеджмент" не є ідентичними.

Так, автори О. Малихіна та І. Скворцов, М. Псуй, Л. Швед, М. Анісімова визначають операційний менеджмент як складову управління виробничими

процесами підприємства, яка в основному пов'язана з розробкою і покращенням виробничих систем, за допомогою яких здійснюється виробництво продукції або надання послуг підприємством [11; 22].

О. Гавриленко, С. Рогач та Т. Лепейко, Н. Шматько розглядають як напрям управління операціями, зокрема – це управління процесом виробництва товарів і надання послуг, що відбувається на операційному рівні, починаючи з постачання підприємству необхідних ресурсів і закінчуючи їх перетворенням у кінцевий продукт або послугу [2; 5; 9].

Дещо інше визначення дають Т. Рибачук-Ярова, І. Тюха, С. Дунда, які визначали операційний менеджмент як розподіл ресурсів, послідовний процес організації та ефективного управління кадрами, виробничими ресурсами, активами, запасами тощо. Це здатність ефективно управляти та розподіляти обов'язки у часі, місці та за умови забезпечення найвищих результатів [17].

Спільною рисою визначень сутності системи операційного менеджменту є те, що вона пов'язана із основною діяльністю підприємства, основу складає виробництво товарів, надання послуг, управління працівниками, взаємодія щодо оновлення продукції та забезпечення прибутковості та рентабельності.

Система операційного менеджменту – це комплекс взаємопов'язаних процесів, методів і рішень, спрямованих на ефективне управління виробництвом товарів і наданням послуг. Вона охоплює планування, організацію, контроль і вдосконалення операційної діяльності підприємства з метою підвищення продуктивності, мінімізації витрат та забезпечення високої якості кінцевого продукту.

Операційний менеджмент забезпечує оптимальне використання ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних), регулюючи процеси виробництва та постачання. Визначальними елементами цієї системи є операційні стратегії, технологічні процеси, управління ланцюгами постачання, контроль якості та інновації. Основна мета – досягнення конкурентних переваг через ефективне управління операційними процесами [4; 13].

Суб'єкти, що безпосередньо залучені до системи операційного менеджменту підприємства подані на рисунку 1.1.

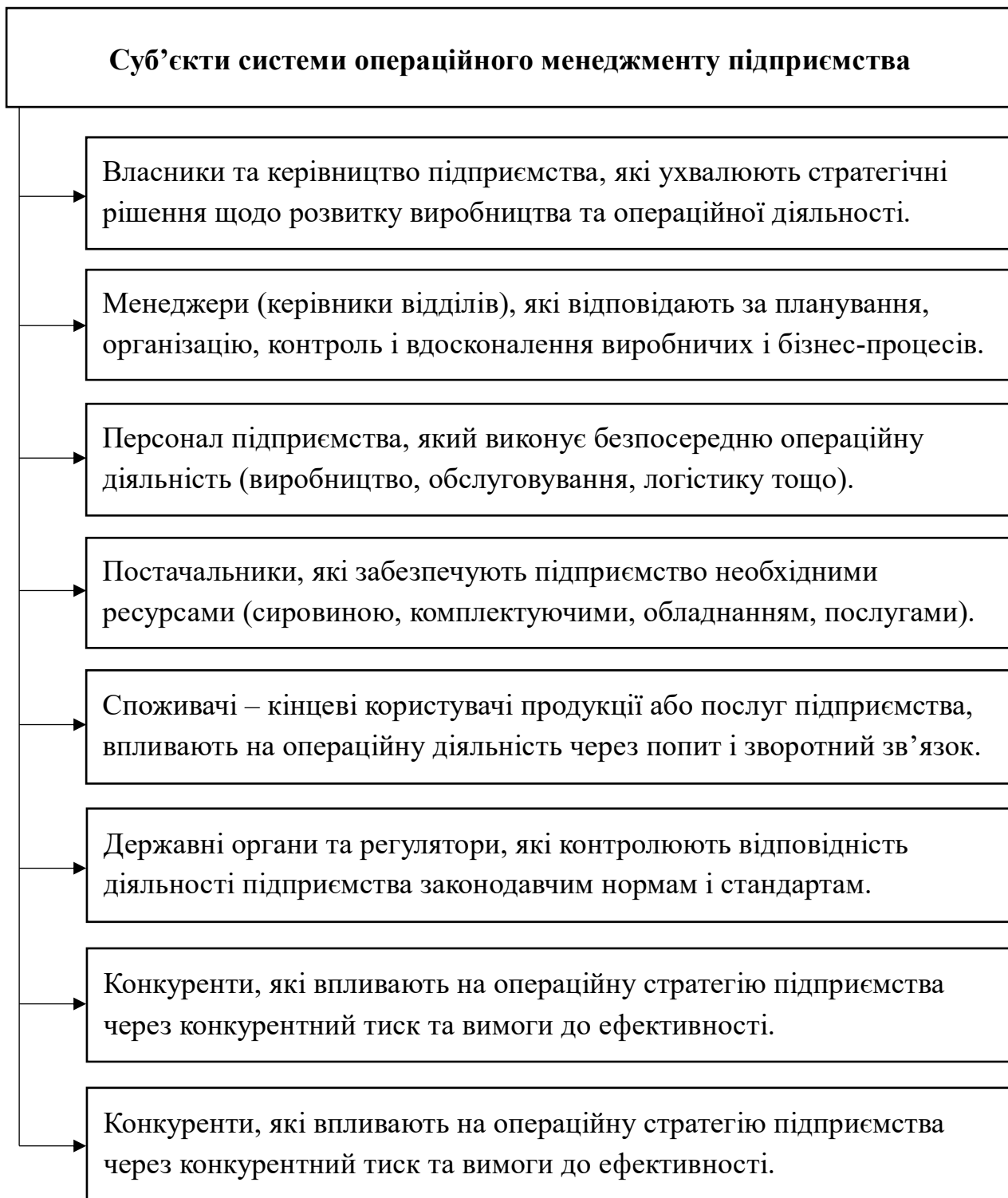


Рис. 1.1. Суб'єкти системи операційного менеджменту підприємства (згруповано автором за даними 3; 9; 25)

Об'єкти, що беруть участь у системі операційного менеджменту підприємства, охоплюють різні складові, які забезпечують ефективне функціонування виробничих і сервісних процесів. До них належать:

- матеріальні ресурси: сировина, матеріали, комплектуючі, обладнання, які використовуються в процесі створення товарів або надання послуг;
- фінансові ресурси: кошти, необхідні для здійснення операційної діяльності, включаючи інвестиції, бюджети, кредитні ресурси тощо;
- трудові ресурси: персонал підприємства, що виконує операційні функції, зокрема менеджери, працівники виробництва, інженери та інші фахівці;
- технологічні процеси – методи, системи та алгоритми, що забезпечують виробництво продукції або надання послуг;
- інформаційні потоки – дані, які використовуються для прийняття управлінських рішень, планування та контролю за операційною діяльністю;
- організаційна структура – система управління, яка визначає розподіл відповідальності, повноважень і координацію діяльності всіх учасників процесу [8; 16].

Ці об'єкти тісно пов'язані між собою та впливають один на одного, забезпечуючи взаємодію на всіх стадіях виробництва і реалізації продукції чи надання послуг підприємством. Взаємодія між ними забезпечує узгодженість усіх операційних процесів. Координація роботи кожного елемента, що входить до складу операційної системи підприємства сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Злагоджена робота всіх складових дозволяє досягати поставлених цілей, які ставлять перед собою підприємства в процесі здійснення операційної діяльності. Система функціонує як єдиний механізм, де кожен компонент відіграє важливу роль. Завдяки цьому підприємство реалізує як стратегічні, так і тактичні завдання, визначає пріоритетні напрями щодо подальшого виробництва якісних товарів, або надання послуг.

1.2. Структура та функції системи операційного менеджменту підприємства

Операційний менеджмент на підприємстві являє собою процес планування, управління та контролю виробничих і сервісних операцій для забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Тобто, він зосереджений на оптимізації процесів і підвищенні продуктивності.

Система операційного менеджменту підприємства – це комплекс взаємопов'язаних елементів, які включають стратегії, методи, технології та управлінські рішення, що забезпечують ефективне функціонування операційного менеджменту. Вона охоплює організаційну структуру, інформаційні потоки, процеси контролю та прийняття рішень, спрямовані на досягнення стабільного розвитку підприємства (рисунок 1.2) [9].

Основними стратегіями що входять до системи операційного менеджменту є:

1. Стратегія лідерства за витратами – спрямована на мінімізацію витрат за рахунок оптимізації виробничих процесів, автоматизації, використання дешевших матеріалів або масштабного виробництва.
2. Стратегія диференціації – передбачає створення унікальних товарів або послуг, які відрізняються якістю, дизайном, технологіями чи інноваціями, що дозволяє підприємству мати конкурентну перевагу.
3. Стратегія фокусування (нішування) – орієнтується на вузький ринок або певний сегмент споживачів, адаптуючи продукцію чи послуги під їхні потреби.
4. Інноваційна стратегія – базується на впровадженні новітніх технологій, розробці нових продуктів або удосконаленні існуючих виробничих процесів для підвищення конкурентоспроможності.



Рис. 1.2. Елементи структури системи операційного менеджменту підприємства (згруповано автором за даними 6; 14; 22)

5. Гнучка операційна стратегія – передбачає швидку адаптацію до змін у ринковому середовищі, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у нестабільних умовах.
6. Стратегія підвищення якості – спрямована на вдосконалення процесів контролю якості, дотримання міжнародних стандартів та покращення задоволеності клієнтів.

7. Аутсорсингова стратегія – включає передання частини операційних функцій стороннім організаціям для зменшення витрат і зосередження на ключових компетенціях підприємства.
8. Цифрова стратегія – орієнтується на впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів та використання великих даних (Big Data) для покращення ефективності управління [3; 9; 17].

Структура системи операційного менеджменту включає також методи, які повинні забезпечити чітку оцінку ефективності системи, що використовується на підприємстві та визначити основні напрями її оптимізації. Один із перших методів – планування, який включає: прогнозування попиту на продукцію чи послуги, моделювання процесів виробництва та оптимального розподілу ресурсів, балансовий метод для зіставлення ресурсів і потреб для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Метод організації включає: стандартизацію і регламентацію виробництва продукції чи надання послуг, нормування праці і логістичний підхід до управління запасами [4-7; 14].

Інший метод контролю та оцінки включає в себе: метод ключових показників ефективності (KPI), SWOT-аналіз та метод бенчмаркінгу які дозволяють оцінити продуктивність та загрози, порівняти власні показники з конкурентами визначити власні переваги. Метод управління якістю передбачає використання таких методів як: метод "Шість Сигм" (Six Sigma); метод загального управління якістю (TQM), метод PDCA (Plan-Do-Check-Act). І останній це метод управління витратами і ресурсами, який включає метод бюджетування, метод "Лін-виробництва" (Lean Production), Метод ABC-аналізу. І останній, метод оптимізації передбачає використання лінійного програмування, теорії черг або методу критичного шляху [4-7; 19].

До технологій, що входять до системи операційного менеджменту, належать: автоматизовані системи управління виробництвом (APS), ERP-системи, CRM-системи, SCM-системи, технології штучного інтелекту, Big Data, IoT, роботизація виробництва, хмарні технології, Lean-технології, Six Sigma, 3D-друк. Ці технології забезпечують ефективне планування, контроль

та оптимізацію операційних процесів, сприяючи підвищенню продуктивності, зниженню витрат і покращенню якості продукції чи послуг [22; 30].

До управлінських рішень, що входять до системи операційного менеджменту, належать: стратегічне планування, оптимізація виробничих процесів, управління ресурсами, логістичне планування, контроль якості, автоматизація бізнес-процесів, впровадження інновацій, управління персоналом, бюджетування, ризик-менеджмент, підвищення ефективності операцій.

Стратегічне планування та впровадження інновацій займають ключову роль у подальшому розвитку, оскільки вони визначають довгострокові цілі підприємства та сприяють його адаптації до змін ринку. Оптимізація виробничих процесів і управління ресурсами також є важливими, оскільки допомагають ефективно використовувати наявні можливості для досягнення високої продуктивності [4; 22].

Система операційного менеджменту підприємства виконує такі основні функції:

1. Планування – розробка стратегій і тактичних планів для організації виробничих і сервісних процесів, визначення цілей, ресурсів і термінів виконання завдань.
2. Організація – упорядкування діяльності підприємства, розподіл обов'язків між підрозділами та працівниками, створення ефективних схем взаємодії для досягнення запланованих результатів.
3. Управління ресурсами – ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів для забезпечення стабільної роботи підприємства.
4. Контроль та моніторинг – оцінка виконання запланованих завдань, аналіз відповідності фактичних результатів очікуваним, виявлення відхилень і внесення коригувань.

5. Оперативне управління – прийняття рішень у реальному часі для усунення проблем, що виникають у процесі виробництва або надання послуг, а також швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі.
6. Аналіз та оптимізація – постійне вдосконалення виробничих процесів, підвищення продуктивності, зниження витрат і покращення якості продукції або послуг.
7. Мотивація персоналу – створення сприятливих умов праці, впровадження системи матеріального і нематеріального заохочення для підвищення продуктивності та залучення працівників до процесу вдосконалення діяльності підприємства.
8. Інноваційне управління – впровадження нових технологій, методів та стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку [5; 11; 19].

1.3. Методичні підходи до управління системою операційного менеджменту підприємства

Сучасне управління системою операційного менеджменту полягає в координації всіх операційних процесів підприємства з метою підвищення його ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності. Це включає планування, організацію, контроль і вдосконалення діяльності, що сприяє оптимальному використанню ресурсів, зниженню витрат і забезпеченню стабільної якості продукції чи послуг. Управління системою операційного менеджменту дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, вдосконалювати виробничі та бізнес-процеси, а також ефективно реагувати на виклики конкурентного середовища.

Управління системою операційного менеджменту підприємства – це процес прийняття рішень та реалізації управлінських дій, спрямованих на організацію, контроль і вдосконалення операційної діяльності підприємства

для досягнення стратегічних та тактичних цілей, оптимізації ресурсів і забезпечення стійкого розвитку [9].

У сучасній літературі визначають наступні методичні підходи до управління операційною системою підприємства (рисунок 1.3).

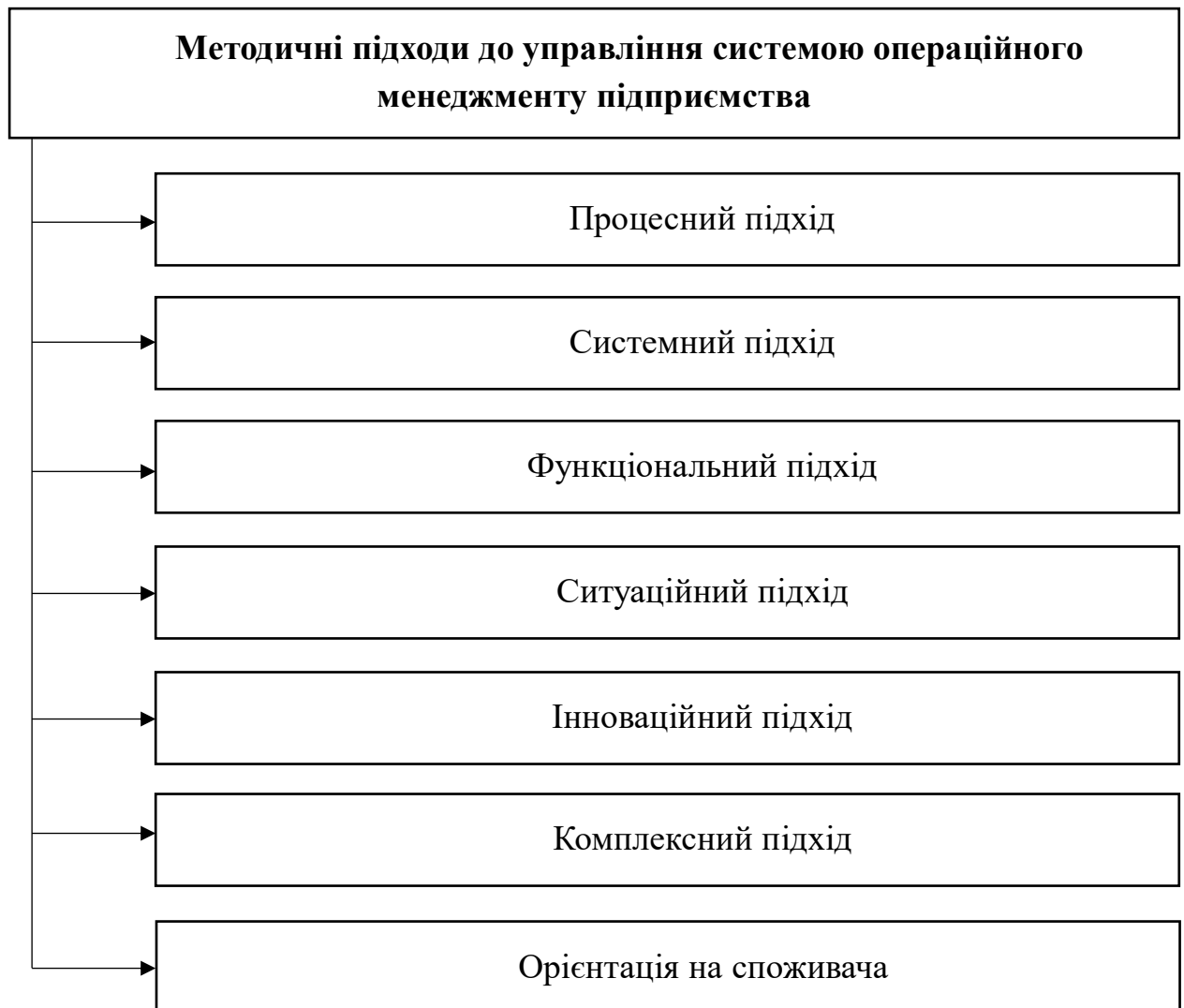


Рис. 1.3. Методичні підходи до управління системою операційного менеджменту підприємства [4; 12; 19]

Процесний підхід розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких перетворює вхідні ресурси у вихідний результат. Основна його ідея полягає в ефективному управлінні кожним процесом окремо й у взаємодії з іншими. А особливості такого підходу включають: визначення ключових і допоміжних процесів, оцінку

результативності процесів, постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку.

Системний підхід управління операційним менеджментом розглядається в контексті всієї системи підприємства, яка складається з елементів (ресурсів, працівників, процесів), що взаємодіють між собою для досягнення загальної мети. Він включає врахування взаємозв'язку всіх елементів, забезпечення балансу вхідних та вихідних ресурсів, гармонізація підсистем (виробництва, логістики, кадрів тощо). Функціональний підхід, на відміну від процесного та системного, фокусується на поділі управлінських дій за функціями (планування, організація, контроль, мотивація). Кожна функція виконується спеціальними підрозділами або управлінцями. Основні особливості функціонального підходу пов'язані із чітким розподілом відповідальності, оптимізацією функціональних задач і підвищенням спеціалізації управління на підприємстві [19; 20].

Ситуаційний підхід передбачає адаптацію управлінських рішень залежно від конкретної ситуації (економічної, соціальної, виробничої). Підприємство має аналізувати фактори середовища та гнучко реагувати на зміни. До основних особливостей такого підходу є:

- врахування зовнішніх і внутрішніх змін;
- гнучкість управлінських рішень;
- варіативність методів управління.

Інноваційний підхід орієнтований на впровадження нових технологій, методів роботи, цифрових інструментів для підвищення ефективності операційної діяльності. Інноваційний підхід орієнтований на акцент на дослідження і розробки (R&D), які забезпечують підвищення операційної діяльності, інтеграцію сучасних ІТ-рішень, сприяти впровадженню культурної інновації. Комплексний підхід передбачає одночасне використання кількох підходів для досягнення гармонійного управління всіма складовими операційної системи підприємства. Такий підхід передбачає поєднання

стратегічного, тактичного й оперативного управління, застосування різних інструментів у єдиній системі, забезпечення цілісності управління [20; 29].

Та останній підхід щодо управління системою операційного менеджменту - орієнтація на споживача. У цьому підході головним критерієм успішності операційної діяльності є задоволення потреб споживача. Процеси будуються так, щоб максимально відповідати очікуванням клієнта. Такий підхід означає аналіз потреб клієнта, контроль якості продукції чи послуг та впровадження стандартів сервісу і обслуговування клієнтів підприємства.

Важливу складову управління системою операційного менеджменту є визначення методів оцінки, до яких можна віднести:

- аналіз ефективності операційних процесів — дозволяє оцінити результативність виконання виробничих та сервісних функцій підприємства;
- порівняльний аналіз (бенчмаркінг) — здійснюється шляхом зіставлення показників із лідерами галузі для виявлення відставань і точок росту;
- SWOT-аналіз — виявляє сильні та слабкі сторони системи, а також зовнішні можливості й загрози;
- ABC-аналіз ресурсів та витрат — допомагає визначити найважливіші елементи витрат і зосередити зусилля на їх оптимізації;
- метод ключових показників ефективності (KPI) — оцінює діяльність за чітко визначеними критеріями успішності;
- аналіз показників продуктивності праці — вимірює відношення обсягу виробленої продукції до затрат праці;
- оцінка якості продукції та обслуговування — аналізує рівень задоволення споживачів та відповідність стандартам;
- аналіз часу циклів виробництва (Time Cycle Analysis) — вивчає тривалість операцій та шукає шляхи їх скорочення;

- система збалансованих показників (Balanced Scorecard) — забезпечує комплексну оцінку діяльності за фінансовими і нефінансовими параметрами;
- методи фінансового аналізу — вивчають показники рентабельності, ліквідності, обігу та витрат;
- аудит операційної діяльності — системно перевіряє відповідність процесів встановленим стандартам та нормам;
- оцінка задоволеності клієнтів та персоналу — дає уявлення про внутрішню і зовнішню лояльність до підприємства [4; 13; 32].

Постійний аналіз системи операційного менеджменту дозволяє виявляти слабкі місця у виробничих процесах і вчасно їх усувати. Це сприяє підвищенню ефективності, якості продукції та конкурентоспроможності підприємства, а регулярна оцінка забезпечує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та підтримку стабільного розвитку.

Висновки до першого розділу

У першому розділі досліджено, що система операційного менеджменту — це сукупність взаємопов'язаних процесів, рішень і ресурсів, спрямованих на ефективне планування, організацію та контроль виробничої або сервісної діяльності підприємства. Суб'єкти системи операційного менеджменту: керівники підприємства, менеджери середньої та нижчої ланки, операційні менеджери, працівники функціональних підрозділів, технічний персонал. Об'єкти системи операційного менеджменту: виробничі процеси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси, технології, інформаційні потоки, трудові ресурси, готова продукція, послуги.

Визначено, що управління системою операційного менеджменту — це процес координації та оптимізації всіх елементів операційної діяльності підприємства для досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Воно

включає прийняття управлінських рішень щодо ресурсів, процесів, якості, витрат і часу виконання операцій.

До основних методичних підходів щодо управління системою операційного менеджменту підприємства у першому розділі визначено: Системний підхід, процесний підхід, функціональний підхід, ситуаційний підхід, комплексний підхід, програмно-цільовий підхід, адаптивний підхід, ресурсний підхід, інтегрований підхід, стратегічний підхід.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УДЦР»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Історія Центру «Укрчастотнагляд» бере початок від Київського пункту технічного радіоконтролю (ПТРК), який заснували у 1934 році в селищі Борова Фастівського району Київської області. Спочатку в ньому працювали лише двоє співробітників. У рік, коли Київ став столицею УРСР, на відстані 46 км від міста, у Боровій, виділили ділянку площею шість сотих гектара для створення господарства ПТРК. Основним його завданням був контроль за дотриманням правил роботи радіозв'язку та радіомовлення, а також вимірювання електромагнітних полів. Для оснащення пункту із Українського центру технічного радіоконтролю доставили необхідне обладнання: приймачі, радіокомпаратор, фотописець із часовим механізмом та інші прилади. Працівники власними силами побудували акумуляторну і встановили антенно-щоголове обладнання.

У грудні 1951 року пункт почав функціонувати в Києві, де обладнали чотири робочих місця для контролю радіомовлення, радіозв'язку, вимірювання напруги поля, запису даних та контролю телебачення. У 1959 році Державна радіоінспекція була перейменована на Державну інспекцію електрозв'язку (ДІЕ), а також створені служби контролю радіоперешкод. 15 жовтня 1996 року, відповідно до наказу Міністерства зв'язку України № 216 від 09.10.96 р., Український республіканський центр електромагнітної сумісності реорганізували в державне підприємство «Український державний центр радіочастот та нагляду за зв'язком» — Центр «Укрчастотнагляд».

1 липня 2000 року ухвалили Закон України про радіочастотний ресурс, який визначив статус та функції Центру «Укрчастотнагляд» у структурі

Адміністрації зв'язку та радіочастот України. Згідно зі статтею 7 цього закону, чітко окреслено повноваження Центру.

У 2004 році відповідно до законів України «Про телекомунікації», «Про радіочастотний ресурс України» та наказу Держкомзв'язку від 17 березня 2004 року № 49, підприємство отримало нову назву — Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» (УДЦР).

У липні 2005 року УДЦР було передано з підпорядкування Міністерства транспорту та зв'язку України до сфери управління Національної комісії з питань регулювання зв'язку (НКРЗ). Підприємством створено Єдину автоматизовану систему радіочастотного моніторингу, розроблено програмно-технічний комплекс для автоматизації частотного планування в окремих сферах радіозв'язку, а також організовано Випробувальний центр та Орган сертифікації техніки зв'язку (ОС «Укрчастотнагляд»), що діють у системі УкрСЕПРО.

Для підтримки зростання виробничих потужностей, освоєння нових технологій та ефективної діяльності структурних підрозділів було проведено реконструкцію будівель, зведено новий гараж, центральну прохідну з громадською приймальною, а також упорядковано територію Центру, створено парк, зону відпочинку та спортивний стадіон. З метою забезпечення високої якості наданих послуг УДЦР впроваджує систему управління якістю та сертифікацію технологічних процесів відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001-2001.

Важливою подією для підприємства стало набуття членства у Секторі радіозв'язку Міжнародного союзу електрозв'язку (МСЕ), який здійснює глобальне управління використанням радіочастотного спектра та супутниковими орбітами. Завдяки цьому УДЦР увійшов до Глобальної директорії МСЕ, що надало його спеціалістам можливість у режимі он-лайн працювати з усіма робочими документами Бюро радіозв'язку МСЕ.

Фахівці УДЦР активно залучені до роботи у групах та комісіях таких міжнародних організацій, як Міжнародний союз електрозв'язку (МСЕ),

Європейська конференція адміністрацій пошти та зв'язку (СЕПТ) та Регіональна співдружність у сфері зв'язку (РСЗ). Їхня діяльність зосереджена на питаннях частотного менеджменту, регулювання спектру, присвоєння імен, адрес, а також нумерації. Представники Центру також входять до складу української делегації на Всесвітніх і Регіональних конференціях радіозв'язку, а також беруть участь у Всесвітній асамблеї стандартизації електрозв'язку МСЕ.

У листопаді 2008 року УДЦР став повноправним членом Європейського інституту стандартів телекомунікацій (ETSI) — провідної установи у сфері розробки стандартів. Це надало підприємству можливість оперативного доступу до інформаційних ресурсів ETSI та права участі в діяльності технічних комітетів і робочих груп, зокрема Технічного комітету ERM, який займається питаннями ЕМС та регулювання використання радіочастот.

Щороку УДЦР організовує низку заходів у межах Проекту МСЕ «Центр майстерності для країн СНД», що є частиною глобальної освітньої мережі МСЕ з підвищення кваліфікації у сфері зв'язку. Центр визначено Адміністрацією зв'язку України координатором цього проєкту за напрямками «Політика та регулювання телекомунікацій» і «Менеджмент використання радіочастотного спектра», а також одним із чотирьох національних вузлів мережі Центру майстерності для країн СНД.

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» є унікальним суб'єктом на ринку зв'язку, що діє на принципах госпрозрахунку та підпорядковується Національній комісії, яка здійснює регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. УДЦР належить до числа об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки України та її національної безпеки.

Державне підприємство УДЦР є самодостатньою та високоефективною організацією, рівень розвитку якої та технічне оснащення відповідають сучасним європейським стандартам. Центр забезпечує раціональне та ефективне використання радіочастотного ресурсу країни для задоволення

потреб усіх категорій користувачів і сприяє наданню населенню сучасних послуг зв'язку, водночас підтримуючи економічний, соціальний, культурний розвиток держави та зміцнення її обороноздатності. Структура підприємства включає 9 філій, діяльність яких охоплює всю територію України. За висновками міжнародних експертів, в УДЦР створено одну з найкращих систем технічного радіоконтролю серед країн Європи та СНД.

Підприємство також входить до Реєстру операторів і провайдерів телекомунікацій, забезпечуючи централізоване технічне адміністрування персональних та перенесених номерів в Україні (послуга MNP). УДЦР відіграє важливу роль у процесі впровадження в Україні радіотехнології третього покоління (3G). До структури Центру входить також Сертифікаційний орган, який діє відповідно до міжнародного стандарту ISO/IEC 17065:2012, що регулює вимоги до компетентності випробувальних лабораторій.

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот», відповідно до статті 45 Закону України «Про електронні комунікації», уповноважена здійснювати такі види діяльності:

- виконувати розрахунки електромагнітної сумісності та проводити присвоєння радіочастот і сигналів розпізнавання;
- здійснювати моніторинг використання радіочастотного спектра загальними користувачами згідно із законодавством та відповідно до порядку, встановленого регуляторним органом;
- проводити перевірку якості надання електронних комунікаційних послуг за затвердженими правилами;
- надавати технічні висновки щодо можливості використання заявленого типу радіобладнання у смугах загального користування на території України;
- брати участь у здійсненні первинного технічного контролю радіобладнання безпосередньо на місцях його використання;

- організовувати заходи для виявлення джерел радіоперешкод;
- управляти автоматизованою інформаційною системою ведення радіочастотного спектру загального користування;
- реалізовувати заходи для забезпечення електромагнітної сумісності обладнання;
- проводити технічну експертизу попередньої оцінки умов електромагнітної сумісності радіообладнання для підготовки рішень щодо видачі ліцензій на використання радіочастот;
- здійснювати міжнародну координацію супутникових мереж і систем, а також захист присвоєних радіочастот у міжнародно-правовому полі;
- займатися іншими видами діяльності, що не суперечать чинному законодавству.

На доручення центрального органу виконавчої влади у сфері електронних комунікацій та користування радіочастотним спектром або регуляторного органу, УДЦР здійснює такі функції:

- проводить роботи з міжнародної координації та реєстрації присвоєнь радіочастот для радіообладнання України у Міжнародному союзі електрозв'язку, а також виконує процедури з координації, попередньої публікації та реєстрації супутникових мереж і систем України;
- активно залучається до діяльності Міжнародного союзу електрозв'язку;
- організовує розгляд повідомлень про створення завад або порушення положень Статуту, Конвенції та Адміністративних регламентів МСЕ, що надходять від адміністрацій зв'язку іноземних держав і міжнародних організацій;
- займається оформленням експлуатаційних документів для суднових станцій та радіоаматорських користувачів радіочастотного спектра.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності державного підприємства «УДЦР»

Фінансово-господарська діяльність УДЦР пов'язана із забезпеченням ефективного використання радіочастотного ресурсу України. Підприємство здійснює планування, організацію та контроль фінансових потоків для підтримки своєї основної діяльності. Значну частину доходів УДЦР становлять кошти від надання послуг у сфері електронних комунікацій і радіочастотного моніторингу. Підприємство також вкладає кошти у розвиток інфраструктури, модернізацію технічних систем і впровадження інноваційних технологій. Фінансова стабільність УДЦР сприяє зміцненню національної безпеки та розвитку сучасних засобів зв'язку в державі. Окрім того, УДЦР здійснює фінансовий облік та звітність відповідно до вимог національного законодавства і міжнародних стандартів.

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» вже багато років забезпечує ефективну та прозору діяльність на ринку телекомунікацій. Основні показники діяльності представлені у балансі та фінансовій звітності (Додатки А, Б).

Проаналізуємо показники активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Показники активів ДП «УДЦР» за 2022-2024 роки, тис грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2022-2024 (тис. грн)
Нематеріальні активи	236 049	253 377	227 410	-8 639
Незавершені капітальні інвестиції	165 153	281 035	309 239	144 086
Основні засоби	844 350	913 757	919 829	75 479
Довгострокова дебіторська заборгованість	1 604	975	2 285	681
Інші необоротні активи	291	217	107	-184

продовження таблиці 2.1.

Усього необоротних активів	1 247 447	1 449 361	1 458 870	211 423
Запаси	72 096	20 795	37 290	-34 806
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	78 846	94 371	108 024	29 178
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	601 122	4 042	1 238	-599 884
Дебіторська заборгованість за бюджетом	14 597	24 022	1 595	-13 002
Інша поточна дебіторська заборгованість	3 716	2 714	3 809	93
Грошові кошти та їх еквіваленти	422 803	112 671	124 959	-297 844
Витрати майбутніх періодів	5 988	1 677	6 783	795
Інші оборотні активи	11 706	3 749	12 090	384
Усього оборотних активів	1 210 847	264 041	296 922	-913 925
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	29	29	29	0

За період з 2022 по 2024 рік загальна сума необоротних активів підприємства зросла з 1 247 447 тис. грн до 1 458 870 тис. грн, що становить приріст на 211 423 тис. грн. Основні засоби збільшилися на 75 479 тис. грн — з 844 350 тис. грн у 2022 році до 919 829 тис. грн у 2024 році. Незавершені капітальні інвестиції також істотно зросли — на 144 086 тис. грн (з 165 153 тис. грн до 309 239 тис. грн), що свідчить про активне оновлення та розширення матеріальної бази підприємства.

Разом з тим, обсяг оборотних активів суттєво скоротився: з 1 210 847 тис. грн у 2022 році до 296 922 тис. грн у 2024 році, що відповідає зменшенню на 913 925 тис. грн. Найбільше падіння зафіксовано в дебіторській заборгованості за виданими авансами — на 599 884 тис. грн (з 601 122 тис. грн до 1 238 тис. грн) та в грошових коштах і їх еквівалентах — на 297 844 тис. грн (з 422 803 тис. грн до 124 959 тис. грн).

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи і послуги навпаки збільшилася на 29 178 тис. грн, досягнувши 108 024 тис. грн у 2024 році. Запаси зменшилися на 34 806 тис. грн — з 72 096 тис. грн у 2022 році до 37 290 тис. грн у 2024 році. Таким чином, підприємство орієнтується на довгострокове інвестування в основні засоби й розвиток інфраструктури, водночас скорочуючи обсяг оборотних активів і оптимізуючи свою ліквідність.

Проаналізуємо показники пасивів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Показники пасивів ДП «УДЦР» за 2022-2024 роки, тис грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2021 (тис. грн)
Зареєстрований пайовий капітал	10 725	10 725	10 725	0
Капітал у дооцінках	207 574	221 165	184 344	-23 230
Додатковий капітал	151 097	151 097	151 097	0
Резервний капітал	953 033	1 044 216	1 145 157	192 124
Нерозподілений прибуток	7 865	8 973	7 900	35
Усього власного капіталу	1 330 294	1 436 176	1 499 223	168 929
Відстрочені податкові зобов'язання	43 523	42 303	34 579	-8 944
Інші довгострокові зобов'язання	1 414	738	645	-769
Довгострокові забезпечення	20 851	29 384	24 977	4 126
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	65 788	72 425	60 201	-5 587
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	969	831	211	-758
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9 745	29 899	13 167	3 422

продовження таблиці 2.2

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2 780	2 467	4 909	2 129
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1 684	1 681	1 016	-668
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	5 739	6 091	3 294	-2 445
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	978 821	737	618	-978 203
Поточні забезпечення	62 145	63 165	77 269	15 124
Інші поточні зобов'язання	421	905	526	105
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	1 062 268	204 830	196 397	-865 871

У 2024 році власний капітал підприємства зріс до 1 499 223 тис. грн, що на 168 929 тис. грн більше порівняно з 2022 роком (1 330 294 тис. грн). Основними чинниками зростання стали збільшення резервного капіталу на 192 124 тис. грн (з 953 033 тис. грн у 2022 році до 1 145 157 тис. грн) та незначне збільшення нерозподіленого прибутку на 35 тис. грн. Водночас капітал у дооцінках зменшився на 23 230 тис. грн.

Відстрочені податкові зобов'язання знизилися на 8 944 тис. грн, склавши 34 579 тис. грн у 2024 році проти 43 523 тис. грн у 2022 році. Інші довгострокові зобов'язання також зменшилися на 769 тис. грн, а довгострокові забезпечення навпаки зросли на 4 126 тис. грн, що свідчить про деяке посилення резервування ризиків майбутніх періодів. Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення знизилися на 5 587 тис. грн (з 65 788 тис. грн до 60 201 тис. грн).

Поточні зобов'язання і забезпечення продемонстрували різке зменшення — на 865 871 тис. грн, склавши 196 397 тис. грн у 2024 році порівняно з 1 062 268 тис. грн у 2022 році. Найбільше падіння спостерігається у статті поточної кредиторської заборгованості за одержаними авансами — аж на 978 203 тис. грн. Це може свідчити про завершення проєктів або виконання зобов'язань перед замовниками. Водночас поточні забезпечення збільшилися на 15 124 тис. грн, досягнувши 77 269 тис. грн у 2024 році. Невелике зростання спостерігається також у заборгованості за розрахунками з бюджетом — на 2 129 тис. грн.

2.3. Оцінка ефективності забезпечення системи операційного менеджменту державного підприємства «УДЦР»

Особливістю забезпечення операційного менеджменту на державному підприємстві "УДЦР" є орієнтація на виконання державних завдань у сферах електронних комунікацій і радіочастотного спектра. Діяльність підприємства спрямована на ефективне управління ресурсами при дотриманні високих стандартів якості й прозорості процесів. Важливе значення має впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації основних операційних процесів. Координація роботи численних філій по всій Україні вимагає високого рівня планування та контролю. Управління відбувається відповідно до вимог законодавства, із акцентом на державні інтереси та міжнародні зобов'язання України. Водночас УДЦР постійно вдосконалює внутрішні процедури для підвищення продуктивності та адаптації до змін ринку.

Здійснимо аналіз показників операційної діяльності (фінансових результатів діяльності) державного підприємства «УДЦР» протягом 2022-2024 років (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансових результатів діяльності ДП «УДЦР»
протягом 2022-2024 років, тис. грн.**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2021 (тис. грн)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	936 724	2 021 544	1 101 344	164 620
Собівартість реалізованої продукції	669 479	1 631 759	748 696	79 217
Валовий прибуток	267 245	389 785	352 648	85 403
Інші операційні доходи	13 671	52 518	20 988	7 317
Фінансовий результат від операційної діяльності	72 306	164 907	69 921	-2 385
Інші фінансові доходи	958	563	0	-958
Інші доходи	1 338	6 379	4 001	2 663
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	27 600	49 610	47 403	19 803

У 2024 році чистий дохід від реалізації склав 1 101 344 тис. грн, що на 164 620 тис. грн більше, ніж у 2022 році, але суттєво менше порівняно з 2023 роком (2 021 544 тис. грн). Собівартість реалізованої продукції зросла на 79 217 тис. грн за два роки, до 748 696 тис. грн, водночас зменшившись проти 2023 року.

Валовий прибуток у 2024 році досяг 352 648 тис. грн, що перевищує рівень 2022 року на 85 403 тис. грн. Чистий прибуток за 2024 рік склав 47 403 тис. грн, що на 19 803 тис. грн більше, ніж у 2022 році, попри незначне зниження фінансового результату від операційної діяльності.

Загалом спостерігається покращення фінансових показників порівняно з 2022 роком, однак темпи зростання у 2024 році уповільнилися відносно 2023 року. Позитивним є збільшення чистого прибутку підприємства у 2024 році (рисунки 2.1), що свідчить про ефективну операційну стратегію підприємства, врахування всіх ризиків діяльності в сучасних умовах.

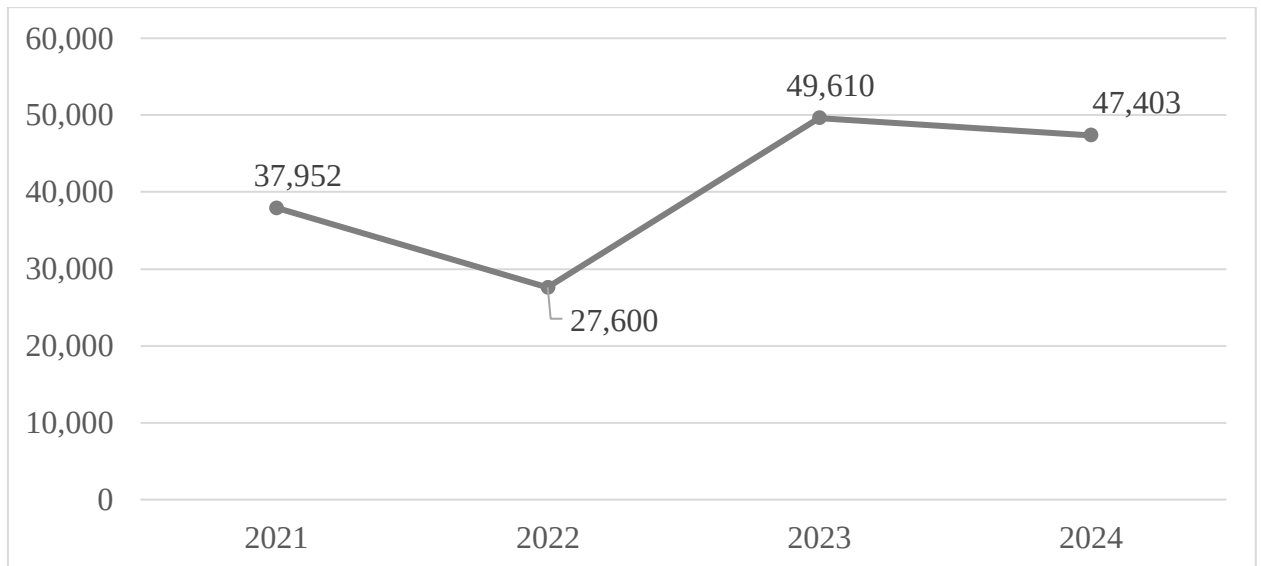


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку державного підприємства «УДЦР» протягом 2021-2024 років, тис грн.

У період 2021–2024 років найвищий прибуток підприємство отримало у 2023 році — 49 610 тис. грн. У 2024 році цей показник дещо знизився до 47 403 тис. грн, що, попри воєнний стан та економічно-політичну нестабільність, залишається високим рівнем. Це свідчить про стійке фінансове становище підприємства та високий рівень його фінансової безпеки.

Структура операційних витрат державного підприємства за 2022-2024 роки подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка операційних витрат державного підприємства «УДЦР»
протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2021 (тис. грн)
Матеріальні затрати	107 301	546 274	33 886	-73 415
Витрати на оплату праці	365 963	402 474	487 411	121 448
Відрахування на соціальні заходи	77 976	84 527	102 869	24 893
Амортизація	176 671	206 713	255 260	78 589
Інші операційні витрати	150 178	669 167	172 985	22 807
Усього операційних витрат	878 089	1 909 155	1 052 411	174 322

Результатом забезпечення ефективності системи операційного менеджменту є оцінка рентабельності державного підприємства «УДЦР» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності державного підприємства «УДЦР»
протягом 2022-2024 років

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,04	0,03	0,06	0,02
Коефіцієнт рентабельності активів	0,01	0,03	0,03	0,02
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,02	0,03	0,03	0,01
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,05	0,03	0,04	-0,01

Аналіз показників рентабельності підприємства за 2022–2024 роки демонструє позитивні тенденції: коефіцієнт рентабельності продукції зріс із 0,04 у 2022 році до 0,06 у 2024 році, що свідчить про зростання прибутковості від реалізації продукції на 0,02 пункту; коефіцієнт рентабельності активів покращився з 0,01 у 2022 році до 0,03 у 2023 і залишився на цьому рівні у 2024 році, що означає ефективніше використання активів для отримання прибутку; коефіцієнт рентабельності власного капіталу зріс на 0,01 пункту, з 0,02 до 0,03, що вказує на підвищення доходності вкладеного капіталу. Натомість коефіцієнт рентабельності діяльності знизився з 0,05 у 2022 році до 0,04 у 2024 році, що відображає деяке зменшення загальної ефективності операційної діяльності.

Операційний менеджмент підприємства "УДЦР" у 2022–2024 роках демонструє високу результативність та адаптивність до складних зовнішніх

умов. Підприємство забезпечило стабільне зростання основних показників рентабельності, зокрема рентабельності продукції, активів і власного капіталу. Навіть в умовах війни та економічної нестабільності "УДЦР" вдалося зберегти прибутковість діяльності, що свідчить про ефективне планування, використання ресурсів та високий рівень управлінських рішень. Незначне зниження коефіцієнта рентабельності діяльності не вплинуло критично на загальний позитивний тренд. Таким чином, операційний менеджмент підприємства можна оцінити як ефективний, спрямований на збереження фінансової стійкості та забезпечення динамічного розвитку.

2.4. Напрями покращення системи операційного менеджменту підприємства

Оптимізація системи операційного менеджменту в державному підприємстві «УДЦР» є ключовим чинником підвищення ефективності його діяльності в умовах швидких технологічних змін і цифровізації. Сучасні вимоги до управління радіочастотним ресурсом вимагають впровадження інноваційних рішень, автоматизації процесів, забезпечення високої якості послуг та прозорості у взаємодії з користувачами. Оптимізована система дозволяє зменшити витрати, скоротити час на виконання процедур, покращити контроль якості та підвищити гнучкість в управлінні ресурсами, що особливо актуально в умовах воєнного стану та нестабільності.

Крім того, удосконалення операційного менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності державного підприємства «УДЦР» як національного центру у сфері зв'язку, а також забезпечує відповідність міжнародним стандартам управління спектром радіочастот. Це не лише зміцнює довіру до підприємства з боку держави, бізнесу та громадян, а й створює основу для подальшого розвитку галузі телекомунікацій в Україні. Ефективний

операційний менеджмент є запорукою стабільної роботи інфраструктури зв'язку, що має критичне значення для безпеки, економіки та соціальної сфери.

На нашу думку важливими напрямками оптимізації та покращення системи операційного менеджменту ті, що представлено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Напрями покращення системи операційного менеджменту державного підприємства «УДЦР» (власна розробка автора)

Цифровізація операційних процесів є одним із ключових напрямів оптимізації діяльності державного підприємства "УДЦР". Вона передбачає впровадження сучасних ІТ-рішень, таких як ERP (системи управління ресурсами підприємства) та CRM (системи управління взаємовідносинами з клієнтами), що дозволяє ефективно координувати внутрішні процеси та покращувати обслуговування користувачів. Автоматизація обліку, звітності та документообігу суттєво скорочує час на виконання рутинних операцій, знижує ймовірність помилок і підвищує прозорість управлінських рішень. Одним із важливих кроків у цьому напрямі є створення єдиної цифрової платформи, яка забезпечить безперебійну взаємодію між підрозділами УДЦР та зовнішніми користувачами. Така платформа сприятиме централізованому управлінню інформацією, оперативному реагуванню на запити та ефективному моніторингу діяльності. Загалом цифровізація забезпечує перехід до сучасного формату роботи, де ключову роль відіграють дані, аналітика та швидкість прийняття рішень. Це відповідає стратегічним цілям розвитку підприємства та підвищує його спроможність діяти в умовах цифрової трансформації державного управління.

Забезпечення аналітики та управління даними передбачає впровадження інструментів для збору, обробки та візуалізації ключових показників діяльності підприємства. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, виявляти тенденції та підвищувати ефективність операційних процесів. Забезпечення аналітики та управління даними передбачає: використання Big Data та Business Intelligence для прогнозування потреб ринку радіочастот, оптимізація прийняття рішень на основі аналітики.

До важливих напрямів оптимізації бізнес-процесів та витрат у державному підприємстві «УДЦР» в сучасних умовах можна віднести:

- проведення аудитів операційної діяльності з метою виявлення неефективних або дублюючих функцій, що уповільнюють роботу підприємства;

- впровадження сучасних ІТ-рішень (ERP, CRM, електронний документообіг), які мінімізують ручну працю, знижують ризики помилок та пришвидшують виконання завдань;
- оптимізація чисельності персоналу, підвищення кваліфікації працівників, впровадження KPI та систем мотивації, орієнтованих на результат;
- запровадження системи контролю витрат, планування бюджету за центрами відповідальності, скорочення неперіоритетних витрат;
- раціоналізація використання транспортних засобів, обладнання, приміщень, зменшення витрат на їх утримання;
- використання обладнання з низьким енергоспоживанням, впровадження систем енергомоніторингу та управління ресурсами;
- об'єднання функцій підтримки (ІТ, обслуговування, закупівлі) у спільні центри обслуговування, що дозволяє уникнути дублювання й знижує загальні витрати.

Управління знаннями та розвитком персоналу в державному підприємстві «УДЦР» є стратегічним напрямом, що спрямований на підвищення професійного рівня працівників і збереження інтелектуального капіталу підприємства. Важливо забезпечити безперервне навчання, підвищення кваліфікації та обмін досвідом між підрозділами, особливо в умовах впровадження нових цифрових технологій. Розвиток системи внутрішнього менторства та база знань сприяють швидкій адаптації нових співробітників і сталому вдосконаленню компетенцій колективу. Це дозволяє забезпечити ефективну роботу в динамічному середовищі та підтримувати високі стандарти якості надання послуг.

Наступним не менш важливим є покращення комунікації з користувачами послуг який сприяє підвищенню ефективності та прозорості діяльності державного підприємства «УДЦР» в сучасних умовах. Необхідно вдосконалити канали зворотного зв'язку, зокрема через оновлення контакт-

центру, чат-ботів та електронних форм запитів на сайті. Впровадження єдиного цифрового кабінету користувача дозволить централізовано отримувати послуги, стежити за їхнім статусом і отримувати повідомлення. Також, важливо регулярно проводити опитування задоволеності клієнтів і враховувати їхні пропозиції для покращення сервісу. Загалом це сприяє зростанню довіри, підвищенню репутації підприємства та зручності взаємодії з громадянами й бізнесом.

Підвищення прибутковості державного підприємства «УДЦР» повинно базуватися на наступних напрямках:

- розширення спектру платних послуг, зокрема у сфері радіочастотного моніторингу та технічного аудиту;
- оптимізація внутрішніх витрат шляхом цифровізації процесів та автоматизації рутинних завдань;
- активне просування послуг підприємства серед потенційних клієнтів із різних галузей;
- вдосконалення сервісу обслуговування користувачів для підвищення їхньої лояльності та повторного звернення;
- виведення на ринок нових цифрових продуктів та онлайн-сервісів, орієнтованих на бізнес і держсектор;
- залучення додаткового фінансування через участь у державних та міжнародних проєктах;
- підвищення кваліфікації персоналу з акцентом на фінансову ефективність і орієнтацію на результат;
- застосування системи фінансового планування з фокусом на прибутковість окремих послуг і напрямів.

Оцінка ризиків та забезпечення гнучкості у кризових ситуаціях є важливим елементом удосконалення системи операційного менеджменту ДП "УДЦР". Своєчасне виявлення потенційних загроз дозволяє мінімізувати їхній вплив на ключові процеси та зберегти стабільність роботи підприємства.

Розробка антикризових планів та сценаріїв дій сприяє швидкому реагуванню в умовах зовнішніх або внутрішніх викликів. Гнучке управління ресурсами дозволяє перерозподіляти навантаження та зосереджувати зусилля на пріоритетних напрямках у період нестабільності. У результаті підвищується стійкість організації до змін і забезпечується безперервність надання послуг.

Висновки до другого розділу

Аналіз у другому розділі показав що, державне підприємство "Український державний центр радіочастот" (УДЦР) демонструє стабільну діяльність у сфері управління радіочастотним спектром та забезпечення електронних комунікацій в Україні. Протягом останніх років підприємство показало високу ефективність, незважаючи на складні економічні та політичні умови. Завдяки сучасному технічному оснащенню, високому рівню кваліфікації персоналу та чітко вибудованим процесам операційного управління УДЦР забезпечує реалізацію стратегічно важливих для держави функцій, зокрема моніторинг радіочастотного спектра, впровадження нових технологій зв'язку та міжнародну координацію у сфері електрозв'язку.

Фінансово-економічні показники підприємства свідчать про його стабільний розвиток. Спостерігається позитивна динаміка зростання власного капіталу, валового прибутку та чистого фінансового результату, незважаючи на певні коливання окремих статей витрат. Зокрема, у 2024 році чистий прибуток становив 47 403 тис. грн, що є високим результатом в умовах кризи. Коефіцієнти рентабельності продукції, активів і власного капіталу зросли у порівнянні з 2022 роком, що підтверджує ефективне використання ресурсів і правильне стратегічне планування.

Запропоновано, для подальшого вдосконалення операційного менеджменту УДЦР варто більше уваги приділити цифровізації внутрішніх процесів, впровадженню автоматизованих систем обліку та контролю за

використанням ресурсів. Також важливими напрямками є підвищення енергоефективності підприємства, розширення спектра наданих послуг та активніше залучення інвестицій у розвиток інноваційних проєктів. Це дозволить не лише зміцнити фінансову стійкість підприємства, а й підвищити його конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

Проведені в кваліфікаційній роботі теоретичні та практичні дослідження системи операційного менеджменту державного підприємства «УДЦР» дають можливість зробити наступні висновки.

Досліджено, що система операційного менеджменту — це сукупність взаємопов'язаних процесів, рішень і ресурсів, спрямованих на ефективне планування, організацію та контроль виробничої або сервісної діяльності підприємства. Суб'єкти системи операційного менеджменту: керівники підприємства, менеджери середньої та нижчої ланки, операційні менеджери, працівники функціональних підрозділів, технічний персонал. Об'єкти системи операційного менеджменту: виробничі процеси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси, технології, інформаційні потоки, трудові ресурси, готова продукція, послуги.

Визначено, що до основних методичних підходів щодо управління системою операційного менеджменту підприємства у першому розділі визначено: Системний підхід, процесний підхід, функціональний підхід, ситуаційний підхід, комплексний підхід, програмно-цільовий підхід, адаптивний підхід, ресурсний підхід, інтегрований підхід, стратегічний підхід.

Аналіз свідчить, що Державне підприємство "Український державний центр радіочастот" (УДЦР) у 2022–2024 роках продемонструвало стійкі результати своєї діяльності, забезпечуючи ефективне управління радіочастотним ресурсом України. Загальний обсяг необоротних активів у 2024 році склав 1 458 870 тис. грн, що на 211 423 тис. грн більше порівняно з 2022 роком. При цьому обсяг власного капіталу збільшився на 168 929 тис. грн і досягнув рівня 1 499 223 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про стабільне фінансове становище підприємства та його здатність розвиватися навіть в умовах загальної економічної нестабільності.

Фінансові результати УДЦР також демонструють позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році становив 1 101 344 тис. грн,

що на 164 620 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Валовий прибуток зріс на 85 403 тис. грн і досяг 352 648 тис. грн. Хоча чистий прибуток у 2024 році трохи знизився у порівнянні з 2023 роком (з 49 610 тис. грн до 47 403 тис. грн), він залишається на досить високому рівні в порівнянні з 2022 роком (27 600 тис. грн). Крім того, коефіцієнт рентабельності продукції зріс із 0,04 у 2022 році до 0,06 у 2024 році, що свідчить про покращення ефективності операційної діяльності.

Запропоновано, для подальшого розвитку операційного менеджменту УДЦР доцільно продовжити модернізацію технічної бази, вдосконалювати системи електронного документообігу та автоматизації виробничих процесів. Рекомендовано звернути увагу на оптимізацію витрат, особливо в частині обігу дебіторської та кредиторської заборгованості, яка у 2024 році залишалася на рівні 196 397 тис. грн. Додаткові можливості зростання відкриває активна участь у міжнародних проєктах у сфері електронних комунікацій та залучення інноваційних технологій для покращення якості послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавриленко О.В. Механізм формування та впровадження операційних стратегій у діяльність підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 43-48.
2. Державне підприємство «Український державний центр радіочастот». Офіційний сайт. URL: <https://www.ucrf.gov.ua/> (дата звернення: 14.02.2024)
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
4. Економіка підприємства: підручник. Л. Л. Лазебник та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Лазебник. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2021. 425 с.
5. Економіка підприємства: навчальний посібник. Укладачі: Н.В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К.В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2018. 302 с.
6. Економіка підприємства: навчальний посібник. С. М. Рогач та ін. Київ : Компрінт, 2018. 391 с.
7. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку: колективна монографія. К. С. Жадько та ін. Полтава : Астроя, 2021. 188 с.
8. Карпенко Ю. В., Пенова А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88–98
9. Лепейко Т.І., Шматько Н.М. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Харків : УІПА, 2011. 247 с.
10. Лепський В. В. Дослідження операційної діяльності підприємства: монографія. Одеса : Лерадрук, 2016. 295 с.

11. Малихіна О. М. Трансформація операційної діяльності підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту: монографія. Київ : КНУБА, 2019. 475 с.
12. Михайленко О. В., Комарницька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16, ч. 1. С. 176–179.
13. Мошек Г. Є. Менеджмент організації. Теорія та практика: навчальний посібник. ХХІ ст. Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, А. С. Соломко ; за заг. ред. Мошека Г. Є. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
14. Никифорчин М. Д. Управління операційною ефективністю підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. М. Д. Никифорчин. Київ, 2019. 21 с.
15. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування: монографія / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.
16. Парсій-Варгуленко І. Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи. *Міжнародний науковий журнал інституту бухгалтерського обліку, контролю та аналізу в умовах глобалізації*. Випуск 2. 2016. С. 107-117.
17. Пенська І.О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. № 5, 2021. С. 56-63.
18. Рибачук-Ярова Т. В., Тюха І. В., Дунда С. П. Управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин в умовах зростання імпорту. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2021. № 2. С. 65-73.
19. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 136–143.

20. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 223–230.
21. Семенова К. Д. Аналіз тенденцій і прогнозування фінансових показників діяльності підприємств України. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 238-242.
22. Скворцов І. Б., Псуй М. С., Швед Л. Р., Анісімова М. В. Економічне планування операційної діяльності підприємства: монографія. Львів: Магнолія 2006, 2018. 549 с.
23. Томілін О. О. Фінансовий менеджмент в організаційній структурі підприємств агропромислового виробництва: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених „Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики”, 1 груд. 2015 р. Полтава, 2015. С. 113–115.
24. Трегубов О. С. Економіка підприємства: навчальний посібник. О. С. Трегубов та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2019. 228 с.
25. Трусова Н. В., Терещенко М. А. Фінансовий аналіз підприємства: методика та практика: навчальний посібник. 2-ге вид. Мелітополь : Мелітоп. міськ. друк., 2019. 272 с.
26. Фінанси: підручник / С. І. Юрій, В.М. Федосова; за ред. С. І. Юрія. К.: Знання, 2008. 611 с.
27. Фінансовий менеджмент: електронний навчальний посібник / І.А.Бігдан, Л.І. Лач-кова, В.М. Лачкова, О.В. Жилиякова. Х.: ХДУХТ, 2017. 197 с.
28. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. В.М. Бороноса. Суми: Вид-во СумДУ, 2012. 539 с.
29. Хома І. Б., Кіцкайло І. І. Формування механізму нейтралізації ризику від операційної діяльності виробничих підприємств. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 131-136.

30. Шандова Н. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Латкіна С. А. Економіка підприємства : навчальний посібник. Херсон : Вишемирський В. С., 2021. 335 с.
31. Шевченко Н. В, Пушак Я. Я. Управління операційною стратегією підприємства як складова забезпечення його безпеки та прибутковості: теоретичний аспект *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С.83-88
32. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.