

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОЗЛЮК Юлія Віталіївна

**Управління продуктивністю організації / Organizational
performance management**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНм - 21
Ю.В. Козлюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Сутність та складові продуктивності організації	5
1.2. Сучасні тенденції управління продуктивністю організації	10
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ	
ОРГАНІЗАЦІЇ	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»	20
2.2. Комплексний аналіз ефективності управління виробничою діяльністю досліджуваного підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ	
ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	35
3.1. Удосконалення підходів до управління операційною діяльністю організації.....	35
3.2. Удосконалення компонентів формування загальної продуктивності організації.....	41
ВИСНОВКИ	49

ВСТУП

Актуальність проблеми. У світлі сучасних турбулентних змін виникає безліч нових викликів, які неможливо вирішити за допомогою традиційних методів управління ефективністю виробництва. Сьогодні діяльність підприємств зосереджена на створенні конкурентних переваг і забезпеченні стабільності на ринку, що робить раціональне управління ефективністю виробництва критично важливим. Управління ефективністю виробництва потрібно розглядати як складну систему, що складається з багатьох елементів. Для досягнення успішних результатів важливо, щоб методи менеджменту були взаємопов'язаними та узгодженими.

Зокрема, в умовах воєнного стану та економічної кризи, коли багатьом підприємствам необхідно боротися за виживання, управління виробничою ефективністю набуває особливої значущості. Це визначає, як підприємства взаємодіють із зовнішнім середовищем. Складнощі в реалізації цього завдання зумовлені впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, а також вимогами стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика управління продуктивністю організації досліджувалися низкою учених. Серед наукових здобутків, де вивчалися теоретичні, методологічні підходи до управління продуктивністю організації, варто виокремити дослідження таких науковців, як Балагир Б. [8], Говорушко Т. [6], Гречко А. [8], Демків І. [11], Климаш Н. [6], Крисько Ж. [23], Савицька Г. [41] й інших. При цьому, ураховуючи важливість забезпечення продуктивності організації, виникає потреба щодо узагальнення й осучаснення базових принципів управління продуктивністю організації та удосконалення класичних методів й підходів в цьому напрямку наукових пошуків.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних, прикладних засад управління продуктивністю організації задля вироблення практикоорієнтованих підходів в напрямку її підвищення.

Завдання:

- визначити сутність та складові продуктивності організації;
- дослідити сучасні тенденції управління продуктивності організації;
- дати організаційно-економічну характеристика ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»;
- здійснити комплексний аналіз ефективності управління виробничою діяльністю досліджуваного підприємства;
- визначити напрями удосконалення підходів до управління операційною діяльністю організації;
- окреслити шляхи удосконалення компонентів формування загальної продуктивності організації.

Об'єктом роботи є управління продуктивністю організації, зокрема, на прикладі діяльності ПрАТ «Костопільський завод скловиробів».

Предметом роботи є сукупність управлінських підходів, методів й інструментів забезпечення продуктивності організації.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виокремленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських інструментів забезпечення ефективності виробництва на підприємстві.

Апробація. Тези [24; 25].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та складові продуктивності організації

На сучасному етапі, враховуючи складність економічних та соціальних процесів, постає низка ключових завдань, розв'язання яких неможливе без застосування новітніх методів і підходів до управління продуктивністю організацій. Управління продуктивністю є комплексною системою, що складається з численних взаємопов'язаних елементів, і досягнення успіху можливе лише через узгоджену роботу правильно обраних методів управління.

«Проблема забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах розвитку економіки набуває особливої актуальності, оскільки наслідки неправильно обраної стратегії і тактики управління в умовах висококонкурентного середовища стають критичними та загрожують їх існуванню. Ефективне управління сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, що визначає стійкі лідерські позиції підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби» [26].

Організація, працюючи на ринку, прагне досягти мети отримання економічної вигоди, що можливо лише при оптимальному поєднанні двох основних задач: задоволення попиту на певні товари, роботи чи послуги та отримання прибутку. При цьому варто враховувати, що організація є відкритою системою, що взаємодіє з навколишнім середовищем задля максимізації своєї вигоди. Всередині організації реалізуються різноманітні операційні процеси, які включають виробництво, технічне оснащення, збут, навчання персоналу. Всі ці процеси спрямовані на створення продуктів, виконання робіт або надання послуг, що покликані задовольняти потреби ринку.

Щоб досягнути ці цілі, в організації розподіляються функції поміж окремими елементами управлінської системи, зокрема, виробничими й управлінськими підрозділами, окремими працівниками всередині них, та забезпечується узгодження їх функціонування. Ці завдання реалізує керівник організації та менеджери різних рівнів управління.

Управління продуктивністю організації є комплексним процесом, що спрямовується на ефективне його функціонування та досягнення визначеної мети за допомогою використання методів впливу й інструментів на усі функціональні процеси його діяльності, узгодження взаємодії різних груп персоналу й структурних підрозділів.

На наше переконання, найбільш влучним є визначення за яким «управління продуктивністю організації – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства» [26].

Управління продуктивністю організації інтегрується у всі сфери управління й процеси прийняття рішень, узгоджуючи всі напрямки діяльності організації таким чином, щоб це було орієнтовано на досягнення максимальних результатів.

Продуктивність організації визначається ефективністю її діяльності в досягненні встановлених цілей та результатів і включає такі складові:

1. Ефективність використання ресурсів. Оцінка того, наскільки раціонально та ефективно організація використовує наявні ресурси (фінансові, матеріальні, людські та технологічні) для досягнення своїх цілей. Наприклад, зменшення витрат, оптимізацію використання обладнання та приміщень, а також ефективну організацію роботи персоналу.

2. Якість продукції та послуг. Важливою складовою продуктивності є здатність організації надавати високоякісні товари чи послуги, що

відповідають вимогам і очікуванням споживачів. Якість продукції прямо впливає на задоволеність клієнтів та конкурентоспроможність на ринку.

3. Інновації та технологічний розвиток. Постійний розвиток та впровадження нових технологій і процесів допомагають організації підвищувати продуктивність і залишатися конкурентоспроможною (автоматизація, використання нових методів виробництва, інноваційні підходи до управління та бізнес-моделі).

4. Управлінська ефективність. Ключовим аспектом є ефективність управлінських практик, зокрема, планування, організація, контроль та прийняття рішень. Це також включає здатність керівництва своєчасно адаптувати стратегії і тактики, оптимізувати структуру та управлінські процеси.

5. Продуктивність праці. Вимірюється через кількість продукції або послуг, що виготовляються чи надаються одним працівником за певний період часу. Важливу роль у підвищенні цієї складової відіграє мотивація персоналу, рівень кваліфікації, а також умови праці.

6. Організаційна культура та залучення персоналу. Ефективна комунікація, взаємодія між працівниками, мотивація та підтримка позитивної організаційної культури значною мірою впливають на продуктивність. Зацікавленість і залученість працівників до процесу, а також їхній моральний клімат на робочому місці є важливими факторами підвищення ефективності.

7. Фінансова стабільність і прибутковість. Оцінка фінансових результатів організації, зокрема рівня доходів, витрат, прибутку, а також здатність генерувати позитивні фінансові потоки для подальших інвестицій у розвиток.

8. Гнучкість і адаптивність до змін. Здатність організації швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни в ринку, технологіях, конкурентному середовищі чи регулюваннях, також є важливим компонентом продуктивності. Це вимагає розвитку стратегії та структур, що дозволяють адаптуватися до нових умов без втрати ефективності.

9. Взаємодія з зовнішнім середовищем. Взаємовигідні стосунки з постачальниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами також сприяють продуктивності організації. Це включає підтримку стабільних ланцюгів постачання, ефективне обслуговування клієнтів та ін.

Зауважимо, що вище окреслені складові працюють у взаємозв'язку і разом визначають рівень продуктивності організації на всіх етапах її діяльності.

Компонентами процесу управління продуктивністю організації належать:

- 1) комплексна оцінка ефективності роботи організації, що включає діагностику фактичної продуктивності й виявлення можливостей щодо її зростання;
- 2) моніторинг результатів роботи організації й її окремих підрозділів, шляхом формування конкретних індикаторів продуктивності та встановлення цілей в напрямку підвищення;
- 3) реалізація управлінських дій через прийняття рішень, що забезпечують зростання продуктивності через виявлення резервів;
- 4) моніторинг продуктивності організації, що передбачає реалізацію функції контролю (див. рис. 1.1.).

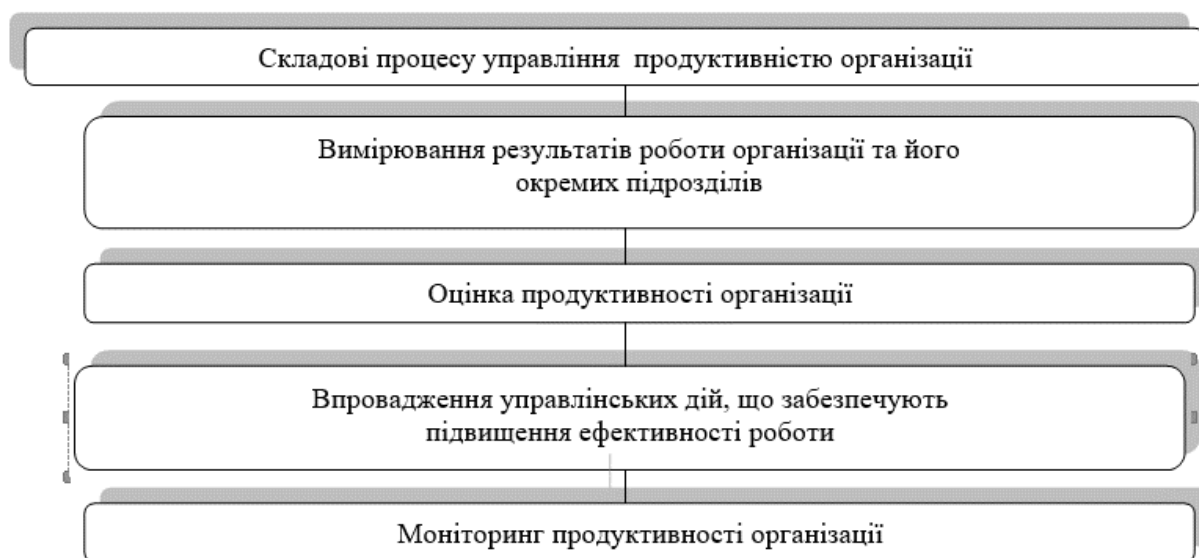


Рис. 1.1. Складові процесу управління продуктивністю організації

Тут важлива роль визначається процесом управління продуктивністю організації оскільки воно має забезпечити зв'язок усіх процесів в організації шляхом узгодження інтересів його власника, персоналу та споживачів. Згідно усталених підходів вітчизняні організації самостійно визначають механізми своїх систем управління, організаційну структуру, формують кадровий склад.

В цьому контексті означимо певні підходи, котрими керуються менеджери організації у процесі їх управлінської діяльності з метою досягнення ефективності, зокрема:

- повноваження і відповідальність, що формує повноту управлінського процесу;
- чіткий розподіл праці, що формує коло функцій й безпосередніх виконавців;
- дотримання дисципліни з метою додержання визначених параметрів поведінки усіх елементів.

«Успішне функціонування системи управління продуктивністю організації багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення управління продуктивністю організації є взаємопов'язаною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів організації, які забезпечують розроблення і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу і використання прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень» [26].

Ми переконані, що управління продуктивністю організації має поєднувати різні підходи, тобто бути одночасно комплексним, тобто з'єднувати різні напрямки функціональної діяльності й бути стратегічним за своєю орієнтацією з метою реалізації довгострокових цілей діяльності.

З метою повноцінного управління продуктивністю організації формують таке середовища, де персонал має можливість продемонструвати найкращі власні фахові компетентності.

Під час вивчення наукової літератури, ми прийшли до висновку, що

єдиного підходу до визначення етапів процесу управління продуктивністю організації не має. Однак найбільш поширеним в наукових джерелах є такий поділ:

- 1) визначення пріоритетів;
- 2) окреслення індикаторів вимірювання продуктивності організації;
- 3) моніторинг одержаних результатів.

Управління продуктивністю організації завжди охоплює загальні й часткові дії, що націлені на забезпечення ефективної діяльності організації й охоплює процедуру вимірювання, методи аналізу, діагностики, контролю одержаних результатів.

1.2. Сучасні тенденції управління продуктивністю організації

Вивчення інформаційних джерел по цій тематиці дослідження дозволило нам узагальнити новітні тенденції управління продуктивністю організації.

Управління продуктивністю організації постійно еволюціонує, адже сучасні економічні, технологічні та соціальні зміни вимагають нових підходів та інструментів. Основні тенденції передбачають:

1. Цифровізація та автоматизація. Сучасні організації активно впроваджують цифрові технології та автоматизовані системи управління для підвищення ефективності діяльності, що дозволяє зменшити людський фактор у виконанні рутинних операцій, збільшити швидкість обробки даних, покращити моніторинг результатів і прийняття рішень у реальному часі. Наприклад, використання систем управління ресурсами підприємства (*ERP*-систем) чи системи управління відносинами з клієнтами (*CRM*) дозволяє покращити взаємодію з клієнтами і оптимізувати бізнес-процеси.

2. Фокус на даних та аналітику. У сучасному управлінні продуктивністю особливу роль набувають дані. Організації збирають великі

обсяги інформації щодо процесів, поведінки співробітників, результатів діяльності та ринкових умов. Використання аналітики великих даних (*Big Data*) допомагає приймати обґрунтовані та швидкі рішення, прогнозувати тенденції, оптимізувати бізнес-процеси та покращувати загальну ефективність.

3. Адаптивність і гнучкість. Сучасні організації орієнтуються на здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни в технологіях, ринку, законодавстві або конкурентному середовищі. В результаті набувають популярності гнучкі організаційні структури, зокрема агільні методи управління (*Agile*), які дозволяють швидко реагувати на зміни та здійснювати адаптацію без значних витрат часу.

4. Управління на основі результатів (*Outcome-Based Management*). Більше уваги приділяється не тільки досягненню поставлених завдань, а й результатам діяльності. Замість фокусування на процесах та активностях, організації акцентують увагу на конкретних результатах і їх вимірюванні. Це може включати встановлення чітких показників результативності, системи моніторингу та оцінки результатів для визначення ступеня досягнення цілей.

5. Інтеграція стратегії управління продуктивністю та корпоративної культури. Важливою тенденцією є інтеграція управління продуктивністю із розвитком корпоративної культури, що підтримує відкритість, співпрацю та інновації. Це означає, що продуктивність не оцінюється лише через економічні показники, але й через інклюзивне середовище, задоволеність співробітників, рівень їхньої залученості та взаємодії.

6. Мотивація і залучення працівників. Інвестування в людський капітал є важливою складовою сучасного управління продуктивністю. Сучасні підходи до мотивації включають персоналізовані програми для розвитку співробітників, кар'єрні стратегії, програми заохочення та гнучкі умови праці. Більше уваги приділяється також балансу між роботою та особистим життям, що підвищує рівень задоволеності співробітників і сприяє їхній продуктивності.

7. Стале управління та соціальна відповідальність. В останні роки компанії дедалі більше зосереджуються на сталому розвитку, впровадженні екологічно чистих технологій, зниженні негативного впливу на довкілля та підвищенні соціальної відповідальності. Стратегічні ініціативи, орієнтовані на сталий розвиток, є важливими для підтримки конкурентоспроможності, формування репутації компанії та задоволення вимог сучасного споживача.

8. Персоналізація та індивідуальний підхід. У керуванні продуктивністю з'являється все більше персоналізованих підходів до оцінки результатів співробітників. Це включає індивідуальні плани розвитку, персональні цілі і програми мотивації, що сприяє більш точному визначенню досягнень кожного співробітника та ефективному використанню їх потенціалу.

9. Колаборація та комунікація. Взаємодія між різними підрозділами організації набуває ще більшого значення в сучасних умовах. Колаборація та ефективна комунікація між командами та відділами сприяє зменшенню дублювання функцій, покращенню координації та забезпеченню ефективного обміну інформацією. У цьому контексті інструменти для віддаленої роботи, відеоконференцій та онлайн-колаборації стають необхідністю.

10. Залучення технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Все більше організацій інтегрують штучний інтелект для автоматизації процесів, прогнозування трендів і прийняття рішень. AI допомагає в аналізі великих даних, що дозволяє точніше оцінювати продуктивність, визначати слабкі місця і оптимізувати операційні процеси.

11. Зміна акценту на тривалість та якість роботи. Традиційна модель оцінки продуктивності через кількість виконаних завдань поступово відходить у минуле. Сучасні організації більше орієнтуються на якість виконаних завдань, ефективність процесів, а не лише на час, витрачений на їх виконання. Це сприяє більш гнучким робочим графікам і гнучким умовам праці, які дозволяють співробітникам досягати високих результатів без постійного стресу та перевантаження.

12. Постійне навчання та розвиток. Важливою тенденцією є розвиток програм навчання для співробітників, що включають як технічні, так і м'які навички. Зростаюча роль технологій та інновацій вимагає постійного оновлення знань і навичок, а також розширення можливостей для кар'єрного зростання.

Вище окреслені тенденції показують, що управління продуктивністю стає все більш комплексним, інтелектуальним та індивідуалізованим процесом, який має інтегрувати сучасні технології, а також враховувати людський фактор і соціальні аспекти діяльності організації.

Нині поширеною є думка науковців й практиків, що з метою забезпечення продуктивності організація повинна своєчасно урахувати вплив дестабілізуючих факторів й реагувати на них. У цьому напрямку організації використовують як адаптаційні, так і превентивні кроки.

Новою тенденцією в напрямку розуміння передумов забезпечення продуктивності організації є те, що її адаптація до зовнішнього середовища є головною передумовою виживання в ринковому середовищі функціонування. Пристосованість організації до змін визначається валентністю, міра якої залежить від сформованого потенціалу. При цьому низька валентність показує здатність нівелювати часткові зміни окремих чинників впливу. Таким чином, згідно до сучасної моделі управління ефективністю діяльності підприємство має постійно адаптуватися до екзогенних змін, тобто дотримуватися принципу динамічної рівноваги.

Превентивний підхід до управління продуктивністю організації зумовлює потребу дотримуватися позиції щодо одночасної підготовки задля забезпечення ефективності діяльності й викликам, які заважають досягати високої продуктивності діяльності. Активна позиція передбачає застосування сильних сторін організації відповідно до тих можливостей, яке формує середовище її функціонування. Активна позиція організації передбачає потребу у здійсненні управлінських дій в різних функціональних сферах її діяльності.

Нині як виклик в напрямку досягнення продуктивності організації характерними є турбулентні зміни. «Тому якщо в процесі соціально-економічного розвитку підприємства зміни зовнішніх умов перевищують його адаптивні здатності, то виникає ситуація стійкого дисбалансу і напруженості у взаємодії із зовнішнім середовищем. Це може привести до його кризового, критичного і навіть катастрофічного стану підприємства, тобто з'являється загроза його економічній безпеці й виживанню» [30].

Отже, адаптивність потенціалу організації формує передумови в напрямку досягнення її продуктивності. Поширеними адаптаційними підходами є реорганізаційні процеси, виробництво оновленого асортименту, пошук нових ринків збуту. При цьому в практиці управління продуктивністю організації сьогодні (воєнний стан, демографічна криза на ринку праці) застосовуються спеціальні способи забезпечення продуктивності як автоматична реакція на ці зміни. Тут мова іде про скорочення кількості працівників, здача майна в оренду, певні заходи щодо скорочення видатків.

На сьогодні превентивний характер управління продуктивністю організації забезпечується через моніторинг, інструментами якого є відстеження, визначення й виявлення тенденцій змін факторів вплив.

Превентивний характер управління продуктивністю організації передбачає проактивний підхід до запобігання проблем і ускладнень, що можуть виникнути в процесі діяльності організації, а не лише реакцію на уже існуючі негативні наслідки. Такий підхід зосереджений на ранньому виявленні потенційних ризиків і слабких місць, їх усуненні до того, як вони призведуть до зниження ефективності чи продуктивності. Це дозволяє організації забезпечити стабільний розвиток, досягати цілей і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Основними принципами превентивного управління продуктивністю організації є:

1. Ідентифікація потенційних проблем на ранніх етапах.

Превентивне управління передбачає моніторинг і регулярну оцінку діяльності організації з метою виявлення можливих проблем або ризиків, що можуть зашкодити продуктивності. Це включає аналіз внутрішніх процесів, зовнішніх чинників (наприклад, економічної ситуації) та співпрацю з ключовими партнерами.

2. Розробка стратегій і планів на випадок можливих проблем. Після виявлення потенційних загроз організація повинна розробити план дій для попередження цих проблем або мінімізації їхнього впливу. Це може включати створення альтернативних планів для ресурсів, запасних варіантів для постачання, або стратегії для розвитку нових продуктів і послуг у разі зміни попиту.

3. Прогнозування та використання аналітики. Використання аналітики великих даних (Big Data) та методів прогнозування дозволяє на основі поточної інформації передбачити майбутні зміни на ринку чи в операційних процесах, що може вплинути на продуктивність організації. Це дає можливість не лише реагувати на зміни, але й адаптувати стратегію ще до того, як ситуація стане критичною.

4. Залучення всіх рівнів організації до процесу превентивного управління. Превентивний підхід вимагає взаємодії на всіх рівнях організації. Кожен працівник, від керівництва до виконавців, має бути готовий до своєчасного виявлення проблем і сприяти їх вирішенню. Це забезпечується через регулярні зустрічі, аналіз проблем і пропозиції з боку співробітників.

5. Інвестування в навчання та розвиток. Постійне підвищення кваліфікації працівників, впровадження нових методів роботи та розвиток навичок проблемного мислення дозволяє попередити проблеми на ранніх етапах. Наприклад, навчання менеджерів і працівників з адаптації до змін у зовнішньому середовищі дозволяє зменшити ймовірність помилок у процесах.

6. Оптимізація внутрішніх процесів. Постійна перевірка та вдосконалення внутрішніх операційних процесів допомагає уникнути

неефективності. Визначення і ліквідація місць, аналіз «вузьких ланок» у виробничих процесах, логістики чи управлінні дозволяють організації працювати без затримок і з максимальною ефективністю.

7. Створення культури превентивного мислення. Для успішного впровадження превентивного управління необхідно створити в організації культуру, що орієнтована на проактивний підхід до вирішення проблем. Це означає, що співробітники не чекають, поки проблема стане очевидною, а активно шукають шляхи її попередження і мінімізації наслідків.

Конкретними практичними кроками превентивного управління продуктивністю є:

1. Оцінка ризиків і можливостей. На наше переконання, регулярне проведення *SWOT*-аналізу (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) дозволяє організації краще підготуватися до потенційних труднощів, що можуть вплинути на її продуктивність.

2. Інвестування в нові технології. Вчасне оновлення технологій та інвестування в інновації можуть запобігти технологічним збої та підтримати стабільну роботу компанії. Це включає впровадження нових інформаційних систем, автоматизацію робочих процесів, інвестування в дослідження і розвиток.

3. Управління ланцюгами постачання та запасами. Превентивне управління постачанням включає оптимізацію ланцюгів постачання, управління запасами для мінімізації ризику дефіциту чи надмірного накопичення ресурсів. Своєчасна адаптація до змін у постачальників або ринковому попиту дозволяє уникнути перебоїв у виробництві.

4. Моніторинг і зворотний зв'язок, оскільки відстеження ключових показників продуктивності (*KPI*) і зворотний зв'язок від клієнтів і співробітників дозволяють своєчасно коригувати стратегії і тактики організації.

5. Підвищення гнучкості та адаптивності. Одним із превентивних заходів є також розвиток гнучких методів управління (наприклад, *Agile* чи

Lean), які дозволяють швидко адаптуватися до змін на ринку і зберігати високий рівень продуктивності в умовах невизначеності.

Головними перевагами превентивного управління продуктивністю є:

- запобігання кризам і зниження ризиків, пов'язаних з операційною та фінансовою діяльністю.
- зменшення витрат, що можуть виникнути через неефективність або невчасне реагування на проблеми.
- підвищення конкурентоспроможності через проактивний підхід до інновацій та адаптації до змін.
- поліпшення морального клімату в організації, оскільки працівники бачать, що організація зацікавлена у стабільному розвитку та благополуччі всіх її учасників.

Загалом, превентивний характер управління продуктивністю організації допомагає зберегти стабільність, знизити ймовірність виникнення проблем і дозволяє їй працювати більш ефективно, підвищуючи її здатність реагувати на майбутні виклики.

Новітні тенденції демонструють активне використання процесного підходу (*BPM*). «*BPM* не прирівнюється до технологічного інструментарію чи ініціативного проекту в царині бізнес-процесів, тут мова ведеться про зміну погляду на управління підприємством з позиції ефективного та продуктивного управління бізнес-процесами, причому персонал є серцевиною процесного управління» [22]. Узагальнивши передумови, що зумовлюють необхідність використання процесного підходу в напрямку реалізації управління продуктивністю організації, нами визначено й згруповано рушійні чинники й механізми його застосування (табл. 1.1).

У випадку виявлення менеджерами організації декількох рушійних чинників, ключовим завданням є виявлення їх причин, бо часто усувається лише їх симптоматика прояву.

Сучасна парадигма забезпечення продуктивності організації передбачає урахування кадрового й структурного підходів.

Таблиця 1.1

**Рушійні фактори застосування процесного підходу до управління
продуктивністю організації**

Категорія	Рушійні фактори та механізми впливу
Організація	Злиття чи поглинання – виникнення необхідності раціоналізації процесів. Необхідність виводу з експлуатації застарілих систем управління, поетапним запровадженням процесного методу з відведенням часу на розроблення відповідної стратегії та тактики перетворень. Реорганізація – зміни ролей і перерозподіл відповідальностей та обов'язків. Зміна стратегії – рішення змінити стратегічний вектор на удосконалення функціонування чи забезпечення лідируючого статусу продукту. Необхідність забезпечення маневреності організації щодо здатності реагувати на нові можливості невизначеного навколишнього середовища.
Управління	Необхідність забезпечення менеджерам можливості здійснення контролю над процесами в організації. Потреба створення умов стійкої продуктивності. Необхідність максимальної окупності створених систем управління. Зменшення бюджетів.
Персонал	Ймовірність суттєвого зменшення чи зростання кількості співробітників. Потреба у розширенні чи зменшенні повноважень працівників.
Споживачі/ Постачальники/ Партнери	Низький рівень задоволення якісним обслуговуванням, що може бути спричинено високими темпами зміни персоналу або нездатністю персоналу адекватно встановлювати терміни виконання робіт. Непередбачене швидке збільшення кількості споживачів, постачальників, партнерів. Намір підприємства сконцентрувати увагу на налагодженні стосунків із споживачами, оснований на довірі. Поява значних споживачів, постачальників, партнерів, для яких необхідні суттєво відмінні процеси.
Продукти та послуги	Затягнутий термін виходу на ринок (недостатня маневреність підприємства). Низький рівень якості обслуговування зацікавлених сторін. Нові продукти чи послуги містять наявні елементи продуктів/ послуг. Продукти чи послуги – складні, комплексні.
Процеси	Необхідність забезпечення повної прозорості процесів. Наявність незавершених чи перерваних процесів або відсутність чітких процесів взагалі. Нечітке визначення обов'язків з процесного погляду. Низька якість та великий обсяг виконуваних робіт. Процеси змінюються занадто часто або не змінюються зовсім. Недостатня стандартизація процесів. Відсутність чітких цілей та задач процесів. Недостатнє розуміння процесу учасниками будь-якого з його етапів.
Інформаційні технології	Впровадження ERP, CRM, нових автоматичних систем розрахунків або задач, процесів. Поступове виведення з експлуатації старих систем додатків. Впровадження нової архітектури ІТ. Розроблення та впровадження веб-сервісів.

Примітка. Складено самостійно

У межах кадрового напрямку реалізуються заходи задля підвищення кваліфікації працівників організації. У межах структурного напрямку

формується передумови задля досягнення організацією цілей її діяльності.

Отже, ключовими характеристиками нових тенденцій забезпечення продуктивності організації є її орієнтація на довгострокову перспективу розвитку, посилення віддачі й потенціалу складових її діяльності та максимальне використання фахових навичок персоналу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»

ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» - це підприємство, розташоване в місті Костопіль Рівненської області. Завод спеціалізується на виробництві скляної продукції, яка використовується в різних галузях промисловості, зокрема, в харчовій, косметичній, фармацевтичній.

Історія ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» почалася на початку минулого століття, коли польський поміщик почав виготовляти скло до газових ламп й бутлі різного об'єму. «У 1962 р. Завод підпорядковано Львівському раднаргоспу, головку електронної промисловості. Саме тоді розпочалося будівництво цеху № 2 з двома скловарними печами, які виробляли склоізолятори і колби для електронних ламп. У 1972 р. в цеху № 3 освоєно механічну обробку скла і ситалів. Із розвитком наукомістких галузей промисловості виникла потреба в нових видах продукції і було збудовано цех № 4 з випуску скляних підкладок для інтегральних схем. З цією метою в Сполучених Штатах Америки було закуплено цех з виробництва склокомпозиційних матеріалів» [37].

Новітній етап розвитку ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» розпочався в 2000 р., коли відбулося об'єднання ВАТ «Костопільський склозавод» та ВАТ «Гостомельський скловод» й було засновано ЗАТ «Костопільський завод скловиробів». «На площах цеху № 6 Костопільського склозаводу з серпня 2000 р. до січня 2001 р. тривало будівництво скловарної печі потужністю 55 т скломаси за добу і монтаж двох склоформуючих машин IS-6-2. Першу продукцію, медичну склотару, отримано 8 січня 2001 р. Упродовж 2001 р. на підприємстві було освоєно випуск усіх видів медичної склотари, споживачами якої стали акціонарні товариства Галичфарм,

Фармак, фармацевтичні фабрики. Паралельно проектувався та монтувався третій фідер і склоформуєчий автомат IS – 6 – 2» [37].

Поступово завод почав здійснювати випуск парфумерної склотари й склотари для напоїв. У 2002 році були значно розширено операційну діяльність заводу, побудовано спеціальну ванну піч з потужністю 115 тон скла на доб, змонтовано додаткові машинолінії склоформування.

У 2007 році на ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» проведено т. зв. холодний ремонт обох печей, після чого загальна виробнича потужність склала 250 тонн скломаси за добу. У цьому ж році було введено у дію машинолінію, що може працювати як у одно- так і двокрапельному режимі, що дозволило значно розширити коменклатуру продукції та здійснювати виготовлення тари до 1,75 літра.

У 2016 році ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» інвестував близько 50 млн. грн. у власні виробничі потужності, зокрема було придбано та встановлено нову інспекційну машину сучасну лінію контролю склотари, нову скло формуючу машину, та інше обладнання для потреб виробництва.

На сьогодні основною діяльністю ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» є:

1. Виробництво упаковки. Завод виробляє широкий асортимент скляної упаковки для різних продуктів, таких як напої, консервація, косметика, фармацевтичні препарати та інші. Це можуть бути пляшки, банки, флакони різних форм і розмірів.

2. Скло для будівництва та декору. Крім упаковки, завод може виробляти декоративне та будівельне скло, яке використовується для вікон, фасадів, а також у меблевій промисловості.

3. Індивідуальні замовлення. Однією з особливостей підприємства є можливість виготовлення продукції за індивідуальними замовленнями, що дозволяє забезпечити гнучкість у відповідності до потреб ринку.

ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» зазвичай використовує сучасні технології виробництва скла, що включає:

- високотемпературне плавлення сировини,
- формування скляної продукції за допомогою пресування, витягування чи лиття,
- температурна обробка для зміцнення матеріалу та забезпечення відповідних фізико-хімічних властивостей.,
- перевірка якості на всіх етапах виробництва, що включає візуальну перевірку та використання автоматизованих систем для контролю на кожному етапі.

Костопільський завод скловиробів постачає свою продукцію як на внутрішній ринок України, так і на експорт, зокрема в країни СНД, Європи та інші регіони. Завдяки високій якості виробів та наявності сучасних виробничих потужностей, підприємство здобуло репутацію надійного постачальника для багатьох великих вітчизняних виробників-підприємств. Нині на ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» освоєно випуск більш як 300 видів склотари, які поставляються для торгових марок Хортиця, Сандора, Юрія-Фарм і інших.

Превентивне забезпечення продуктивності діяльності цього підприємства базується на оптимально побудованій політиці в напрямку забезпечення якості й безпеки, що націлена на застосування інноваційних технологій, нових підходів до безпеки виробничої діяльності, що забезпечує можливість виготовляти якісну й безпечну продукцію, яка є конкурентоздатною як на цільових ринках.

У цьому контексті зазначимо, що із активізацією поступу науково-технічного прогресу проблема безпеки й якості не спрощується, а означається як пріоритетна. Тому здійснювати її рішення традиційними підходами, зокрема лише через контроль якості готової продукції є майже неможливим. Задля підтримки конкурентоздатності і високих економічних показників, ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» впроваджує вітчизняні та міжнародні системи якості - ДСТУ *ISO 9001*, *BRC/ІoP*, *ISO 9001*.

На сьогодні підприємство активно займається пошуком й залученням до діяльності на виробництві високопрофесійних фахівців, насамперед налагоджувальників склоформуєчих машин і операторів. Задля цього ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» здійснює їх навчання безпосередньо на заводі, та долучається до їх підготовки в Костопільському технічному училищі.

Нині операційні потужності ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» забезпечують можливість виготовляти 370 млн. шт. скловиробів в рік. Специфічною виробничою спеціалізацією ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» є виготовлення ексклюзивної тари об'ємом від 10мл до 2 л.

У ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» функціонує дві із безкольоровим склом скловарні печі з загальною потужністю до 250 тонн на добу, котрі забезпечують склом 5 склоформуєчих машиноліній. На машинолініях продукція виготовляється процесами «*NNPB*», «*BLOW-BLOW*», «*PRESS-BLOW*», працюючи при цьому в одно-, вдих-, трьохкрапельному режимах роботи.

ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» виготовляє широкий асортимент скляної тари, котру можна класифікувати наступним чином:

1. Медична тара, тобто пляшки скляні для інфузійних та трансфузійних препаратів. Ці вироби призначені для зберігання, фасування, транспортування інфузійних, трансфузійних препаратів. Цей вид продукції виготовляється згідно стандарту «ТУ У 26.1-30923971-003:2010 - Пляшки скляні для трансфузійних та інфузійних препаратів. Технічні умови». На цьому підприємстві виготовляється скло яке, для забезпечення його стійкості, обробляється по внутрішній поверхні таблетованим амонієм сірчаноокислим. Такі вироби пакуються в коробки з гофрокартону та складаються на дерев'яні палети. Сформовані піддони покриваються термозбігаючою плівкою та можуть бути транспортовані усіма видами транспорту у критих транспортних засобах відповідно до правил перевезень вантажу, які визначен для кожного виду транспорту. Гарантійний термін

зберігання становить 12 місяців з дати виготовлення. Запаковані вироби мають відповідати фізико-хімічним показникам якості, параметрам зовнішнього вигляду та розмірам, які погоджені із замовником.

Цільовою аудиторією цих виробів для трансфузійних та інфузійних препаратів є виробники лікарських засобів. При цьому варто зазначити, що вони призначені для одноразового застосування. За умови закінчення гарантійного терміну збереження повинен бути здійснений повторний контроль за показниками хімістійкості внутрішньої поверхні виробу при задовільних індикаторах потенційно є можливим використання пляшок.

2. Флакони скляні та банки для косметичної й парфумерної продукції, які призначені для зберігання, розливу, транспортування косметичної й парфумерної продукції. Цей вид продукції виготовляється згідно стандарту «ТУ У 26.1-30923971-002:2006 Банки і флакони скляні для парфумерної і косметичної продукції. Технічні умови». Для цього виду продукції виготовляється скло, що апріорі має бути водостійким та відповідати третьому гідролітичному класу. Гарантійний термін зберігання таких виробів є диференційованим:

- не більше 10 місяців у закритих приміщеннях за умов природньої вентиляції з коливаннями вологості й температури повітря суттєво меншими, ніж на відкритому повітрі. «Температура повітря при зберіганні може коливатись в межах від мінус 50 до 40 °С, середньорічне значення вологості 75 % при 15 °С» [37];

- не більше 12 місяців в вентильованих й опалювальних приміщеннях, або складах з кондиціонуванням повітря. «Температура повітря при зберіганні може коливатись в межах від 5 до 40 °С»[37] ;

- не більше 5 місяців на відкритих площах, при цьому при зберіганні температурний режим може коливатись в межах від -50 до +60°С.

- не більше 6 місяців у приміщенні або під навісом, де межі вологості й температури повітря незначно відрізняються від коливань на у навколишньому середовищі та існує вільний доступ зовнішнього повітря.

Запакована продукція ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» може бути транспортована всіма видами транспорту в критих транспортних засобах.

3. Для харчових рідин пляшки скляні для розливу пива; лікеро-горілчаних виробів; безалкогольних напоїв; кетчупу. Цей вид продукції виготовляється згідно «ТУ У 26.1-30923971-001:2006 Пляшки скляні для харчових рідин. Технічні умови». Гарантійним терміном зберігання для такого виду продукції визначено: «в опалювальних складах - не більше 1 року; в неопалювальних складах - не більше 5 місяців; під навісом або на відкритих площадках - не більше 3 місяців» [37].

Для виготовлення цих номенклатурних одиниць у виробничому процесі використовуються декілька процесів виробництва – «*Blow-Blow*», «*Press-Blow*», *NNPB* та відповідних режимів роботи: одно-, дво- та трьохкрапельний. Усі скляні вироби виготовляються відповідно до технічних умов й додаткових характеристик, які обов'язково узгоджуються з вимогами відповідного замовника. Кожен виріб обов'язково маркується товарним знаком, датою виготовлення, номінальною місткістю, номером форми, що зазначається в затвердженому кресленні певного виробу.

Організаційна структура ПрАТ «Костопільський завод скловиробів», як і в більшості виробничих підприємств, визначається специфікою його діяльності, виробничими процесами, розміром підприємства та вимогами ринку. Його організаційна структура має кілька рівнів управління та різні підрозділи, що відповідають за різні функції виробництва, якості, фінансів, збуту та інших аспектів. Організаційна структура ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» включає такі організаційні одиниці:

1. Генеральний директор - найвища посадова особа, яка здійснює загальне керівництво підприємством, визначає стратегічні напрями розвитку і координує всі функціональні підрозділи. Генеральний директор відповідає за прийняття ключових рішень і контроль за їх виконанням.

2. Заступники генерального директора, зокрема:

- заступник генерального директора з виробництва - контролює весь виробничий процес, забезпечує ефективність роботи заводських потужностей.
- заступник генерального директора з фінансів - відповідає за фінансові питання, бюджети та інвестиції.
- заступник генерального директора з маркетингу та продажів - займається організацією збуту продукції, розширенням ринків збуту, а також маркетинговими стратегіями.

4. Функціональні підрозділи, зокрема:

Виробничий відділ, який очолюється керівником, який відповідає за організацію і управління виробничими процесами, контроль за якістю, технічну оснащеність підприємства, а також за дотриманням норм і стандартів виробництва. виробничий відділ включає:

- цехи виробництва (плавильний, формувальний, обробний та інші).
- технічний відділ, що відповідає за обслуговування і ремонт обладнання).
- відділ якості, що відповідає за контроль якості готової продукції, а також за впровадження систем якості, сертифікацію продукції та дотримання екологічних стандартів.

5. Фінансовий відділ оцінює фінансовий стан підприємства, розробляє бюджети, займається обліком, звітністю, а також розподілом фінансових ресурсів для оптимізації виробничих і операційних витрат.

6. Відділ збуту та маркетингу відповідає за стратегію продажу продукції, взаємодію з клієнтами, пошук нових ринків збуту, рекламні кампанії та брендування продукції. Включає команди для роботи з клієнтами, дистрибуторами та постачальниками.

7. Юридичний відділ займається правовими питаннями підприємства, підготовкою контрактів, взаємодією з державними органами, захистом прав компанії.

8. Відділ персоналу відповідає за найм, навчання, мотивацію, розвиток та утримання співробітників, а також за виконання трудових норм і стандартів. Він також може займатися розробкою політик щодо корпоративної культури і соціальних програм.

Технічними та допоміжними підрозділами ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» є :

- хімічна лабораторія та дослідницький відділ. Цей підрозділ займається дослідженням нових матеріалів і технологій, а також контролем за впровадженням нових методів виробництва та перевіркою фізико-хімічних характеристик продукції,
- логістичний відділ, що займається організацією доставки сировини, матеріалів для виробництва, а також відправкою готової продукції клієнтам. Він включає склади, транспорт та взаємодію з постачальниками і замовниками,
- диспетчерський відділ.

Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» демонструє достатньо високий виробничий та управлінський потенціал в напрямку подальшого нарощення власних потужностей та розвитку. Однак в нинішніх умовах, зумовлених воєнним станом та гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів перед ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» стоїть надважливе завдання щодо збереження й підвищення власної продуктивності.

2.2. Комплексний аналіз ефективності управління виробничою діяльністю досліджуваного підприємства

У контексті дослідження процесів управління продуктивністю організації доцільно здійснити аналіз результатів її діяльності як загалом, так окремими напрямками. Поширеним способом для виявлення продуктивності

виробничої діяльності є аналізування кожного напрямку окремо, а потім, узагальнивши одержані дані, можна зробити загальний висновок для прийняття управлінських рішень в напрямку покращення ефективності діяльності організації загалом.

Аналіз ефективності управління операційною діяльністю ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» здійснимо через оцінку усіх виробничих процесів і їх результатів у річній динаміці шляхом порівняння між лютим 2023 р. й березнем 2024 р.(див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз результатів виробництва ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»

Показники	Березень 2024	Лютий 2023	Темп зміни	
			відносне	абсолютне
Готова продукція, тис. шт.	32756	35460	-7,6%	-2703,6
Готова продукція, тон	5416	5130	+5,6%	+285,8
Валова продукція, тон	6004	5697	+5,4%	+307,1
Зварено, тон	6305	6039	+4,4%	+265,6
КВС фактичний, %	90,2	90,0	+0,2%	+0,2
КВС <u>обрахунковий</u> , %	91,0	90,0	+1,1%	+1,1

Примітка. Складено самостійно на основі [37]

Як і всі виробничі процеси, виготовлення скловиробів розпочинається з підготовки сировини. Основними складовими для виготовлення скла є кварцовий пісок, кальцинована сода, склобій, вапняк. У ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» створено відділ логістики, який займається закупівлею склобою і якісної сировини у провідних вітчизняних та європейських виробників. Уся сировина проходить перевірку в хімічній лабораторії.

У скляній промисловості перероблене скло називають склобоєм. Воно становить до 50% скломаси, знижує температуру та зменшує кількість газу, необхідну для варіння скломаси, що в свою чергу сприяє продовженню терміну служби скловарної печі. Головна сировина, яка використовується для

виробництва скла подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні сировинні елементи для виготовлення скла

Вид	Дія
Кварцовий пісок	чистота впливає на прозорість і колір готового виробу
Кальцинована сода	знижує температуру, при якій суміш плавиться у скломасу і покращує потік розплавленого скла. Це допомагає нам зменшити кількість газу, необхідну для варіння скломаси
Вапняк	стабілізує скло і робить його стійким до хімічних речовин, а також нерозчинним. Без вапняку скло розчинялося б у воді.

Примітка. Складено самостійно

Наступним етапом операційного процесу є підготовка шихти для варіння скломаси. Сировинні матеріали, які відповідно до рецептури застосовуються під час виготовлення скла, подрібнюються та мелються в складальному цеху, де відповідним чином дозуються за заданою кількістю, замішуються та формуються в сипучу однорідну масу.

Сировина доставляється автомобільним та залізничним транспортом у складальний цех, де зберігається у великих силосах. Автоматизована система зважування точно вимірює необхідну кількість піску, кальцинованої соди та вапняку, після чого все змішується в змішувачі. Для створення потрібного кольору додається невелика кількість кобальту та селену. Без них скло буде мати жовтий або зелений відтінок, в залежності від наявності оксиду заліза в сировині. Для зволоження та виключення можливості розшарування й збереження однорідності, поки шихта не досягне печі, до шихти додається трішки теплої води.

Під час транспортування і завантаження шихти у відповідні скловарні печі готуються завантажувальні бункера, які знаходяться біля скловарних печей. Далі за допомогою автоматизованої лінії завантаження вони пересуваються в скловарні печі. На етапі варки, скломаса навантажується до склоформуєчих машиноліній, під час роботи яких відбувається 5 стадій скловаріння. Далі проварена скломаса через фідерні канали спрямовується до склоформуєчих машин.

Динаміку виробництва по використовуваних машинолініях ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» нами узагальнено на рисунку 2.1.

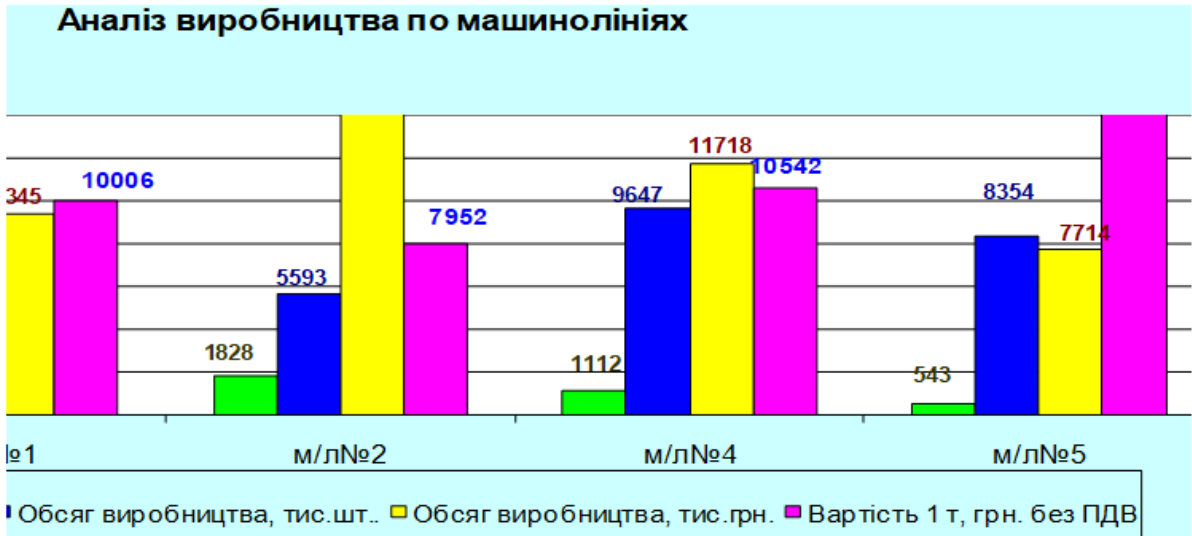


Рис. 2.1 Аналіз виробництва по використовуваних машинолініях ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»

Примітка. Складено самостійно на основі звітності ПрАТ

Задля того, щоб забезпечити виготовлення якісного скла, всіма процесами і умовами всередині печі управляють за допомогою комп'ютерно-автоматизованої системи з диспетчерської. В печі датчики тепла вимірюють постійно розподіл температури, забезпечуючи системі можливість регулювати температуру. В таблиці 2.3 ми узагальнили динаміку зміни коефіцієнтів використання печей ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» за період лютий 2023 р. до березня 2024 р.

Таблиця 2.3

**Динаміка зміни використання потужностей печей
ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»**

КОЕФІЦІЄНТИ ВИКОРИСТАННЯ ПОТУЖНОСТЕЙ ПЕЧЕЙ ТА ЗАВОДУ								
ППЧ №	Березень 2023					Лютий 2022		
	Валова прод., т.	Готова прод., т.	КВПП	КВС	КВПЗ	КВПЗ	КВПЗ. +/-	КВПЗ , %
Ванна піч №1	3092,4	2761,9	86,74	89,31	77,47	74,4 6	3,01	4,05
Ванна піч №2	2911 ,9	2653,67	85,39	91,13	77,82	72,59	5,23	7,21
РАЗОМ	6004,3	5415,57	86,08	90,19	77,64	73,54	4,10	5,57

Примітка. Складено самостійно на основі звітності ПрАТ

На виробництві ПрАТ використовують проточну ванну піч з регенеративною технологією, котра нагрівається за допомогою газу до температури близько 155° С. Піч працює безперервно і може здійснювати переробку до декількох сотень тонн скла за день.

Опісля декількох годин розміщення у печі розплавлене скло спрямовується до виробничої лінії, де лишається впродовж певного проміжку часу. Виробнича лінія є у вигляді т. зв. басейну для витримки, в якому охолоджується до температури 125°С розплавлене скло. Поки воно знаходиться у ньому, повітря, що потрапило усередину, має вийти. Опісля розплавлене скло дробиться на менші потоки і потім в фідері регулюється температура скломаси до однакового рівня, опісля чого скломаса потрапляє в живильник.

Під час виготовлення скловиробів й передавання їх на дільницю пакування й контролю скломаса через керамічний плунжер видавлюється і за допомогою спеціальних ножиць, відтинається крапля скломаси чітко визначеної довжини. Потім через каплепровідне обладнання ця крапля спрямовується в чорнову сторону склоформуючої машини. Тут формується чорнова пулька й горло виробу, що переноситься через механізм турновера на чистову сторону, де, шляхом дуття й вакууму, вже створюється готовий виріб. Потім він спрямовується до склоформуючої машини, де відбувається нанесення гарячого зміцнюючого покриття. Опісля виріб проходить за допомогою кутового переставника та штовхача до печі відпалу, де ліквідуються внутрішні напруження в склі. Далі на виріб наноситься додаткове захисне покриття, т. зв. холодне зміцнення. Тільки після цього готовий виріб спрямовується на дільницю контролю й пакування.

Під час цих операційних етапів, фахівці, перевіряють випадкові зразки виробів на відповідність усім вимогам замовника. За умови виявлення бракованих виробів вони спрямовуються у новий виробничий цикл, як склобій.

Завершальним етапом операційного процесу у Костопільському заводі

скловиробів є зберігання продукції, під час якого доставлена продукція з виробничого цеху спрямовується в складські приміщення, де вона зберігається на складах.

В економічному контексті ефективність управління виробничою діяльністю ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» демонструється такими показниками його діяльності (рис. 2.2).

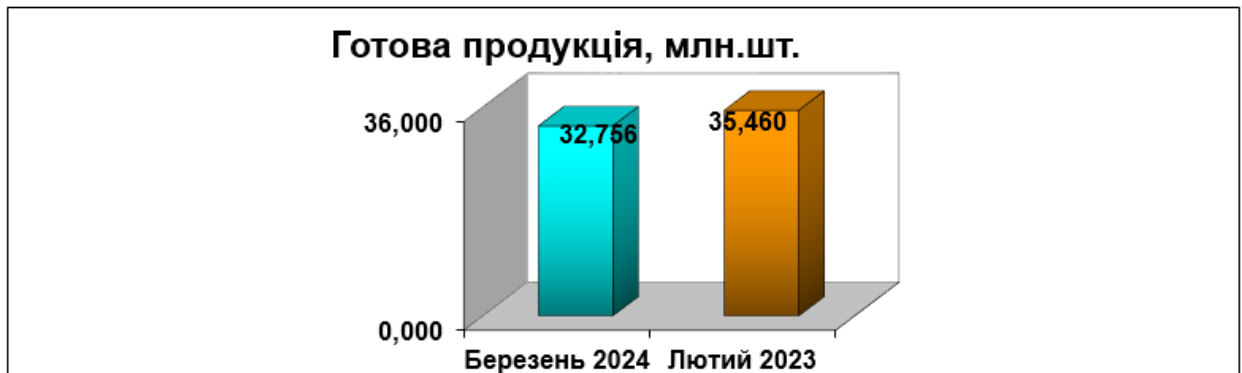


Рис. 2.2. Динаміка росту готової продукції ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» у кількісному відношенні

Примітка. Складено самостійно на основі звітності ПрАТ

Як свідчать ці дані, незважаючи на воєнний стан та доволі не прості економічні умови здійснення виробничої діяльності ПрАТ «Костопільський завод скловиробів», зумовлені воєнним станом, це підприємство в кількісному відношенні незначно зменшило кількісні індикатори своєї ефективності. В тонажному вимірі ці індикатори ефективності виробничої діяльності збільшилися, про що засвідчують наведені показники на рис. 2.3.

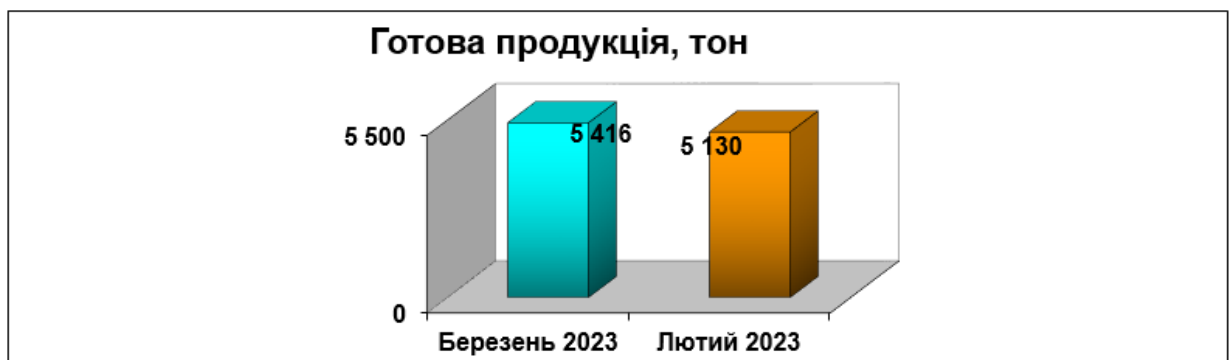


Рис. 2.3. Динаміка росту готової продукції ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» у тонажному відношенні

У контексті комплексного аналізу ефективності управління виробничою діяльністю досліджуваного підприємства наведемо динаміку його простоїв виробничих потужностей, які насамперед, були пов'язані з відключенням електроенергії, непланованою зміною асортименту, ремонтом виробничих ліній.

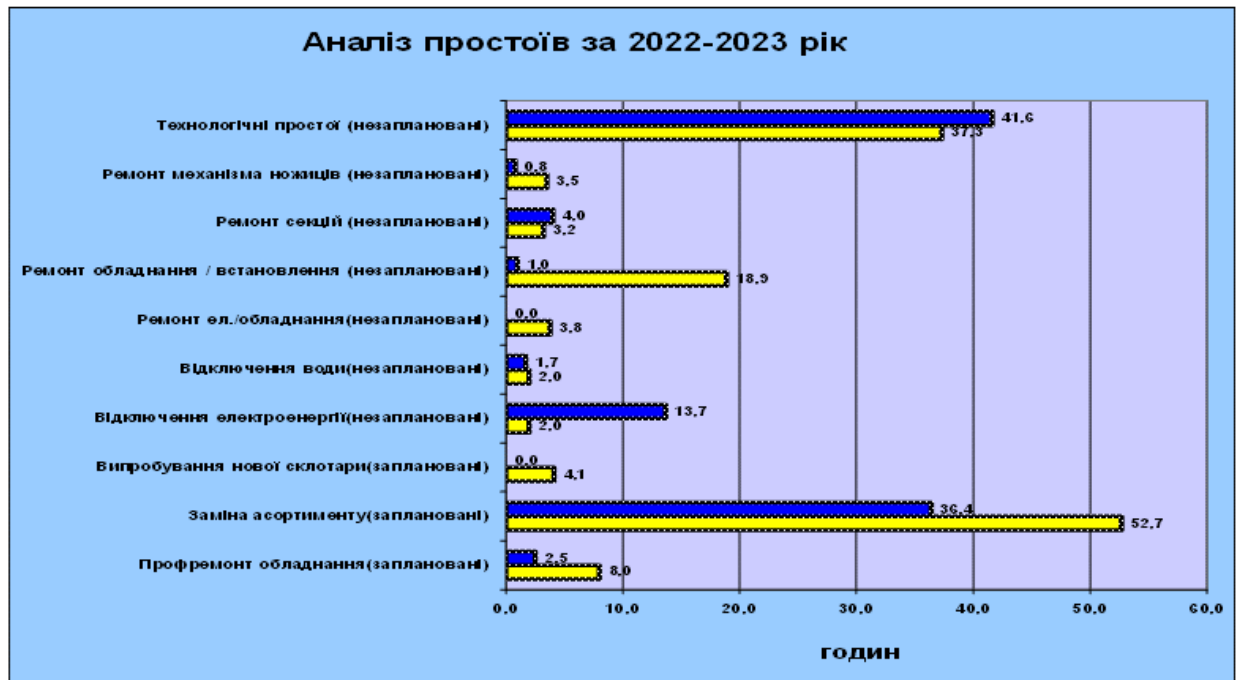


Рис. 2.4. Аналіз причин і динаміки простоїв потужностей ПрАТ

«Костопільський завод скловиробів» у 2022-2023 рр.

Примітка. Складено самостійно на основі звітності ПрАТ

Найбільший відсоток складає причина щодо асортиментної зміни виробів, що передбачало переналаштування технологічних ліній, виробничі простої внаслідок відключення електроенергії й операційних поломок.

На наш погляд, важливим для забезпечення комплексності аналізу ефективності управління операційною діяльністю є динаміка зауважень щодо якості продукції Костопільського заводу скловиробів від замовників (рис. 2.5).

На наше переконання, ці показники також демонструють ефективність виробничої діяльності досліджуваного підприємства. Як правило, причинами зауважень є неналежне пакування і транспортування готових виробів.

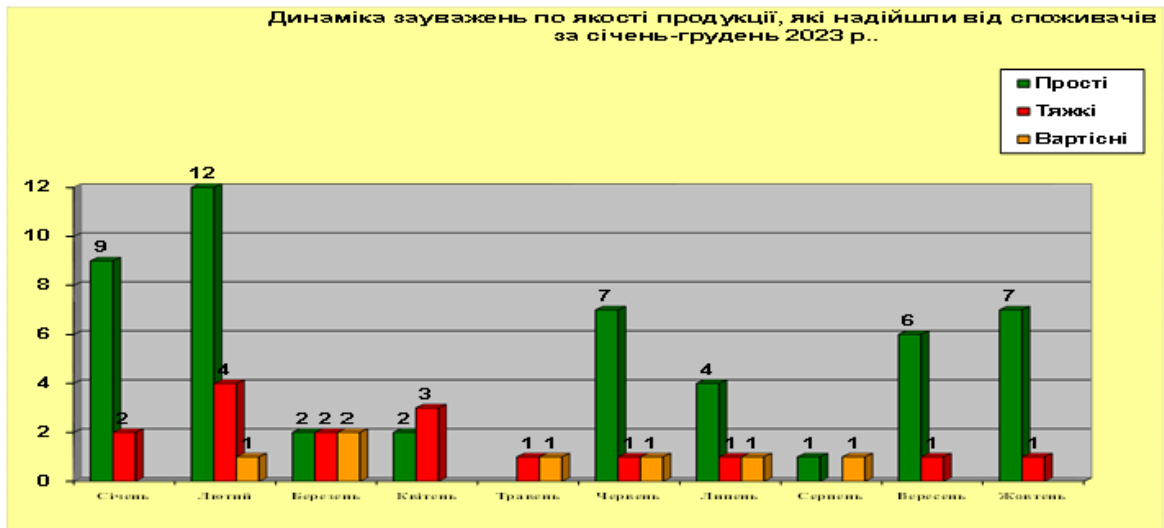


Рис. 2.5. Динаміка зауважень по якості продукції, що надійшли від споживачів у 2023 році

Примітка. Складено самостійно на основі звітності ПрАТ

Здійснений аналіз управління виробничою діяльністю досліджуваного підприємства дав нам змогу зробити такі висновки:

- операційний процес на цьому підприємстві є багатоетапним й складним, що потребує значної кількості ресурсів,
- конкурентною перевагою для операційної діяльності ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» є доступність сировини задля виготовлення готової продукції й відсутність прив'язки до унікальних видів ресурсів,
- використання новітніх технологій виробничого процесу та ефективно здійснювана функція контролю забезпечує значний рівень ефективності, незважаючи на складні умови діяльності, зумовлені воєнним станом в Україні.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення підходів до управління операційною діяльністю організації

Удосконалення підходів до управління операційною діяльністю організації є важливим елементом забезпечення її ефективності, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змінюваних умов ринку. Операційна діяльність охоплює широкий спектр процесів, які безпосередньо впливають на здатність організації досягати своїх стратегічних цілей, тому важливо постійно працювати над їх оптимізацією.

Удосконалення виробничої діяльності на скловиробних підприємствах є важливим аспектом для підвищення ефективності, зменшення витрат та забезпечення конкурентоспроможності продукції. Скловиробництво є енергоємним і технологічно складним процесом, що вимагає уваги до кожного етапу - від постачання сировини до контролю якості готової продукції. Для досягнення максимальних результатів важливо вжити заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, впровадження новітніх технологій, підвищення якості продукції та зниження витрат. У цьому напрямку нами групувано удосконалені підходи управління операційною діяльністю організації (табл. 3.1). Також у цьому напрямку важливого значення набуває ефективне управління ланцюгами постачань шляхом оптимізації постачання сировини та логістики загалом. У цьому напрямку важливо знизити витрати на транспортування та зберігання сировини шляхом оптимізації ланцюгів поставок. Впровадження технологій для моніторингу запасів та забезпечення безперервного постачання сировини дозволяє уникнути затримок у виробництві. Впровадження ефективних логістичних стратегій, таких як використання мультимодальних перевезень та систем для

моніторингу перевезень в реальному часі, дозволяє значно знизити витрати на транспортування та уникнути затримок.

Таблиця 3.1

Пропоновані підходи до управління операційною діяльністю організації

Підхід	Напрямок	Зміст напрямку
1	2	3
Оптимізація технологічних процесів	Вдосконалення складу суміші сировини	Якість сировини безпосередньо впливає на характеристики кінцевого продукту. Ретельний контроль за постачанням та складом сировини допомагає знижувати витрати на переробку та підвищувати стабільність виробничих параметрів
	Інтеграція автоматизації та систем управління виробництвом	Впровадження систем автоматизації дозволяє зменшити людський фактор, мінімізувати помилки та підвищити точність на кожному етапі виробництва. Наприклад, автоматизація подачі сировини, контролю температури, плавлення скла та інших параметрів дозволяє значно підвищити ефективність процесу
	Використання сучасних технологій плавлення скла	Використання енергозберігаючих технологій плавлення скла, таких як використання альтернативних джерел енергії або впровадження новітніх технологій для оптимізації витрат на енергію
Енергоефективність	Впровадження енергоефективних технологій	Скловиробництво є однією з найбільш енергоємних галузей. Важливим напрямком є впровадження енергоефективних систем для плавлення скла, зокрема використання газових пальників з високим коефіцієнтом корисної дії та комбінованих паливних систем
	Використання вторинної енергії	Відновлення тепла, що утворюється під час плавлення скла, та його використання для обігріву або для нагріву інших процесів (наприклад, у сушарках чи в системах вентиляції) дозволяє значно знизити витрати енергії
	Управління споживанням енергії	Використання спеціалізованих систем для моніторингу енергоспоживання допомагає виявляти місця з високими витратами енергії та впроваджувати заходи для їх зниження
Контроль якості та стандартизація	Інтеграція систем контролю якості	Впровадження автоматичних систем для контролю параметрів якості на кожному етапі виробництва дозволяє зменшити кількість бракованої продукції та скоротити час, витрачений на перевірку якості вручну
	Оптимізація технологічних параметрів	Регулярне коригування параметрів (температура, тиск, швидкість плавлення) дозволяє підтримувати стабільність якості продукції. Це досягається за допомогою зворотного зв'язку від систем автоматизації або датчиків, що забезпечують безперервний моніторинг виробничих процесів

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Контроль якості та стандартизація	Покращення упаковки та транспортування	Надійна упаковка та оптимізація транспортування готової продукції дозволяють знизити ризик пошкодження та втрат, що також впливає на загальну ефективність виробничої діяльності
Удосконалення виробничих потужностей	Модернізація обладнання	Постійне оновлення устаткування є важливим для зниження Вибір обладнання з високою продуктивністю та низьким рівнем енергоспоживання дозволяє досягти значних знижок у витратах
	Впровадження принципів гнучкого виробництва	Впровадження принципів Lean допомагає оптимізувати виробничі потоки, зменшити час на налаштування та зберігання матеріалів, а також знизити кількість дефектів, підвищуючи продуктивність і ефективність

Примітка. Складено самостійно

Інвестиції в дослідження і розробки нових видів скла (наприклад, енергозберігаючого скла, скла з підвищеною міцністю) також дозволять, на наш погляд, розширити асортимент продукції, підвищити її конкурентоспроможність на ринку та задовольнити нові вимоги споживачів. А впровадження нових матеріалів і технологій пакування, які забезпечують більшу безпеку під час транспортування та зберігання, є важливим кроком для зниження витрат та покращення якості продукції.

У цьому напрямку ми вважаємо, що впровадження технологій, що знижують викиди в атмосферу та скорочують споживання води, також є важливим аспектом удосконалення виробничої діяльності. Використання фільтраційних систем для очищення вихлопних газів, а також раціональне використання ресурсів дозволяють скоротити негативний вплив на навколишнє середовище. А впровадження програм по збору та переробці відходів (в тому числі бракованої продукції та залишків сировини), дозволить, на наше переконання, зменшити екологічне навантаження та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Очевидно, що і навчання співробітників повинно стати ключовим для успішного впровадження новітніх технологій і підтримки високої продуктивності. Важливо інвестувати в програми навчання та сертифікації для робітників, що забезпечує покращення результатів роботи на всіх етапах

виробництва.

Важливими напрямками підвищення управління операційною діяльністю організації повинні стати:

1) реалізація конкурентної політики через врахування законів конкуренції, що діють в галузі; створення ефективної парадигми взаємодії із основними конкурентами та ключовими зацікавленими сторонами на ринку сировини і збуту продукції;

2) застосування переважно клієнтоорієнтованого підходу через покращення комунікації й взаємодії працівників організації з цільовою аудиторією, удосконалення рівня фаховості персоналу. У цьому напрямку важливим є досконале володіння інформацією про властивості пропонованої продукції, вміння слухати й допомогти потенційному покупцю;

3) удосконалення маркетингової складової управління операційною діяльністю організації.

У цьому напрямку організація повинна впроваджувати різні види інновацій. Новатика процесу управління операційною діяльністю, може включати такі кроки в аспекті менеджменту:

- розширення повноважень менеджерів зі збуту,
- зменшення рівня бюрократизації шляхом надання права підпису рахунків-фактур чи товарних накладних,
- впровадження елементів таргетування під час просування продукції,
- оптимізація щодо формування товарних запасів, враховуючи коливання попиту.

Важливим заходом задля удосконалення операційної діяльності організації є впровадження методології ощадливого виробництва. Ощадливе виробництво орієнтується на мінімізацію відходів й одночасну максимізацію продуктивності. Тобто це таке виробництво, що спрямовується на продукування товарів із мінімальними витратами часу й ресурсів. Ощадливе виробництво має націлюватися на мінімізацію відходів та ритмічність потоку матеріалів впродовж всього виробничого процесу.

Ощадливе виробництво, насамперед, ґрунтується на скорочення часу виробництва. При цьому організації надають пріоритет тільки замовленням й одержанню матеріалів по мірі їх необхідності. Це значною мірою може забезпечити підвищення продуктивності внаслідок зменшення витрат на запаси. Також це допоможе організаціям уникнути потенційного дефіциту чи надлишку запасів, бо усі матеріали використовуються негайно.

В управлінському аспекті такий метод вимагатиме точного і ретельного планування попиту, задля прогнозування точної кількості матеріалів. Варто враховувати, що за умови коливання ринкового попиту організація, яка використовуватиме ощадливе виробництво, може бути не в змозі виконати замовлення.

Окрім того, ощадливе виробництво дасть змогу одержати низку ефектів для удосконалення операційної діяльності організації:

- контроль на кожному етапі. Ощадливе виробництво передбачає постійний контроль якості на всіх етапах виробничого процесу, що дозволяє уникнути дефектів і знижує кількість браку,
- усунення причин дефектів, бо націлюється не на усунення наслідків дефектів, а на їхні причини, тому процеси постійно удосконалюються, що в кінцевому підсумку підвищує загальну якість продукції,
- впровадження автоматизованих систем контролю якості, що дозволить знижувати ймовірність людських помилок та забезпечує більш точний моніторинг процесу,
- скорочення часу виробництва, що дозволить значно скоротити час, необхідний для виготовлення продукції, завдяки оптимізації процесів і зменшенню простоїв,
- підвищення ефективності праці. Завдяки стандартизації робочих процесів та скороченню часу на переналаштування устаткування (наприклад, за допомогою методів *SMED* — швидке переналаштування обладнання), працівники можуть виконувати більше завдань за менший час,
- коротші цикли виробництва: За рахунок оптимізації процесів і зменшення

часу на кожен етап виробництва зменшується загальний час між замовленням і відвантаженням продукції. Це дозволяє краще реагувати на вимоги ринку.

- скорочення часу на виконання замовлень. Ощадливе виробництво дозволяє значно зменшити час між отриманням замовлення та його виконанням, що покращує рівень обслуговування клієнтів.

Ощадливе виробництво має безліч переваг, які дозволяють підприємствам знижувати витрати, підвищувати якість продукції, збільшувати продуктивність і гнучкість, покращувати безпеку на виробництві та забезпечувати сталий розвиток. Застосування принципів *Lean* є ключем до конкурентоспроможності в умовах сучасного динамічного ринку, адже дозволяє організаціям не лише ефективно використовувати ресурси, а й задовольняти постійно змінювані вимоги споживачів.

Щодо нашої досліджуваної організації, то ми вважаємо, що варто ввести в штат ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» додаткову штатну одиницю – фахівця по фінансовому аналізу операційної діяльності. Ця пропозиція зумовлена тим, що операційний напрямок є безумовно пріоритетним в діяльності цієї організації. Тому задля здійснення постійного аналізу операційної діяльності слід визначити основні напрямки використання усіх видів ресурсів задля забезпечення високої продуктивності.

Удосконалення підходів до управління операційною діяльністю організації є важливим процесом, що потребує інтеграції новітніх технологій, оптимізації бізнес-процесів, розвитку кадрового потенціалу та постійного моніторингу ефективності. Застосування таких підходів дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати, збільшити гнучкість організації та забезпечити її сталий розвиток у конкурентному середовищі.

Отже, вдосконалення виробничої діяльності на скловиробних підприємствах передбачає комплексний підхід, що включає оптимізацію технологічних процесів, підвищення енергоефективності, удосконалення контролю якості, модернізацію виробничих потужностей та вдосконалення

управління ланцюгами поставок. Впровадження інновацій, екологічних рішень і розвитку персоналу дозволяє значно підвищити ефективність виробництва та знизити витрати, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3.2. Удосконалення компонентів формування загальної продуктивності організації

Удосконалення компонентів формування загальної продуктивності організації є важливим процесом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Загальна продуктивність організації залежить від кількох ключових факторів, серед яких:

- розвиток навичок та кваліфікацій працівників є основою підвищення продуктивності. Це включає інвестиції в навчання, розвиток лідерства та впровадження програм мотивації,
- забезпечення організаційної культури, що заохочує інновації та ініціативу, а також створює умови для особистого та професійного зростання співробітників,
- автоматизація та використання новітніх технологій можуть значно покращити продуктивність. Впровадження систем управління ресурсами (*ERP*), аналітики даних та інші технологічні рішення дозволяють знижувати витрати та підвищувати ефективність процесів,
- постійне інвестування в модернізацію технічної бази, адже застарілі системи можуть стати гальмом для розвитку,
- чітка організаційна структура з визначенням відповідальностей та повноважень сприяє більш ефективному управлінню ресурсами,
- оптимізація бізнес-процесів, упровадження принципів *lean*-менеджменту (скорочення непотрібних витрат та підвищення ефективності) допомагає зменшити час на виконання завдань і

- покращити взаємодію між підрозділами,
- створення атмосфери, яка сприяє високій залученості працівників, покращує ефективність організації. Окрім матеріальних стимулів, важливими є нематеріальні: визнання, кар'єрний ріст, цікаві та значущі завдання,
 - забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям працівників, що дозволяє знизити рівень стресу та підвищити загальний рівень продуктивності,
 - впровадження систем управління якістю, таких як *ISO* або *Six Sigma*, допомагає не лише підвищити продуктивність, а й забезпечити сталість результатів на довгострокову перспективу,
 - постійний моніторинг якості продуктів і послуг, а також відгуків клієнтів дозволяє коригувати стратегії і процеси, що безпосередньо впливає на продуктивність організації,
 - організація повинна бути гнучкою та готовою до змін, приймати нові стратегії та технології, адаптуючи їх до своєї діяльності,
 - постійне оновлення бізнес-моделей та інтеграція нових підходів у менеджмент дозволяє забезпечити конкурентні переваги та підвищити ефективність організації.

Для активізації дії цих факторів важливо регулярно проводити аналіз поточної ситуації для виявлення слабких місць в кожному з компонентів. При цьому на основі аналізу слід вживати конкретні кроки для покращення кожного компонента, починаючи з людських ресурсів і закінчуючи технічними рішеннями.

В управлінському контексті варто враховувати, що важливими є: інновації не лише в технічному плані, але й у бізнес-процесах, що є важливим чинником, який впливає на загальну продуктивність. А також варто враховувати, що вдосконалення продуктивності має бути завданням не лише керівників, але й кожного співробітника, який бере участь у виробничих процесах.

Планування показників загальної продуктивності організації має розпочинатися зі стратегічного рівня за допомогою карти стратегічних цілей операційної діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Пропонована система стратегічних цілей виробничої діяльності
ПРАТ «Костопільський завод скловиробів» та показників їх досягнення**

Складова	Мета / показник	Завдання	Показник, що характеризує досягнення цілі та завдань
Результати	Максимізація СПОДФА	Зростання доходу від реалізації	Обсяг доходів від реалізації
		Зменшення рівня операційних витрат	Рівень операційних витрат
Клієнти	Розширення сегмента ринку; приріст частки ринку, %	Збільшення кількості клієнтів	Кількість клієнтів
		Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Частка відвідувачів, що здійснили покупку
Внутрішні бізнес-процеси	Скорочення тривалості операційного циклу	Оптимізація управління запасами	Тривалість оборотності запасів
		Оптимізація витрат по основних бізнес-процесах	Рівень витрат процесу; Тривалість процесу
		Оптимізація управління дебіторською заборгованістю	Рівень дебіторської заборгованості; Термін інкасації дебіторської заборгованості
Кадровий аспект	Приріст продуктивності праці	Підвищення рівня мотивації працівників	Плнність кадрів, задіяних в операційній діяльності

Примітка. Складено самостійно на основі [26; 34]

У контексті оперативного планування варто зазначити, що воно володіє найменшими часовими рамками, однак й максимально деталізує плани та завдання поточного планування, тому може здійснюватися шляхом побудови бюджетів різних рівнів, зокрема для окремих операцій, чи для операційної діяльності загалом. На наш погляд, така логіка бюджетування виробничої діяльності, допоможе узгодити оперативні цілі діяльності окремих структурних одиниць організації з головною метою діяльності організації, та точно прогнозувати ймовірну нестачу будь-яких ресурсів, насамперед, грошових. Базовими джерелами бюджетної інформації повинні стати

бюджетні форми, що характеризуватимуть поточну діяльність й демонструватимуть уточнені дані щодо витрат і доходів (див. табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

**Пропонована система бюджетів ПрАТ «Костопільський завод
скловиробів» для удосконалення управління ефективністю його
виробництва**

Функціональні бюджети	Бюджети виробничих процесів	Мікробюджети
Комерційний бюджет	Витрати на реалізацію	Бюджет складських витрат
Бюджет податків	Витрати на закупівлю	Бюджет транспортних витрат
Маркетинговий бюджет	Витрати на транспортування	Бюджет реалізації товарів
Бюджет витрат на персонал	Витрати на зберігання	Бюджет дебіторської і кредиторської заборгованості

Примітка. Складено самостійно

На наше переконання, досягнення стратегічних цілей можлива тільки за умови їх детального обґрунтування на рівні поточних планів, до складу яких доцільно включити такі документи як програма нейтралізації ризиків, план доходів та витрат, зокрема у розрізі структурних підрозділів; плани доходів за окремими товарними групами та виробничими процесами операційної діяльності. Це забезпечує взаємоузгодженість та комплексність усіх планів операційної діяльності, забезпечить дієвість інструментів мотивації та контролю виробничого персоналу. Таким чином, реалізація поточних планів виробничої діяльності підприємства повинна реалізовуватися в системі відповідних бюджетів.

Вдосконалення процесів управління продуктивністю організації потребуватиме використання комплексу інструментів кількісного аналізу та відповідного вимірювання емпіричних даних. В цьому контексті зазначимо, що процес виробництва класично реалізується за умови взаємодії 3-х головних факторів: персоналу, його діяльності і предметів праці, використовуючи які організація через операційну діяльність створює суспільно корисну продукцію на ринок. При цьому слід враховувати, що

передумовою досягнення загальної продуктивності організації є орієнтація на мінімізацію витратам ресурсів, зокрема і часових.

«На сьогодні проблема підвищення продуктивності діяльності організації існує у площині забезпечення максимального результату на кожен одиницю витрачених трудових, фінансових, матеріальних та інших ресурсів. Тому основним критерієм ефективності виробництва є зростання продуктивності суспільної праці» [9]. На практиці прояв цього виявляється через певні економічні індикатори продуктивності діяльності організації, удосконалений перелік яких подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Пропонована система індикаторів загальної продуктивності організації

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники продуктивності праці	Показники продуктивності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники продуктивності використання матеріальних ресурсів
Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі Виробництво продукції на 1 грн. витрат Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці Собівартість Рентабельність Прибуток	Темпи росту продуктивності праці Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці Економія чисельності працівників Зниження трудомісткості виробів	Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих засобів Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили Пітومی капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції	Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Примітка. Складено на основі [7; 22; 39].

На наш погляд, таку систему індикаторів слід використовувати задля визначення загальної ефективності від застосовуваних заходів та управлінських кроків, наприклад щодо вдосконалення певних операційних

технологій або методів управління.

Головні аспекти, які варто враховувати менеджерам для формування загальної продуктивності організації, включають широкий спектр аспектів, від організаційної структури та управлінських рішень до технологічних інновацій і культурних особливостей на підприємстві. Всі ці чинники мають взаємозв'язок і можуть значно вплинути на загальну ефективність і конкурентоспроможність виробничих процесів. Для позитивного впливу на виробничу діяльність менеджери повинні враховувати комплексний підхід, що включає вдосконалення організаційних структур, оптимізацію процесів, розвиток персоналу, використання інновацій та забезпечення ефективного управління ресурсами. Важливим є також постійний моніторинг та аналіз діяльності підприємства для вчасного коригування стратегії і досягнення високих результатів.

Отже, досягнення високої загальної продуктивності організації є результатом інтеграції різних підходів, що охоплюють оптимізацію ресурсів, процесів, людського капіталу, а також впровадження ефективних управлінських стратегій. Висока продуктивність організації дозволяє не лише підвищити її конкурентоспроможність, але й забезпечити сталий розвиток та фінансову стабільність.

У цьому контексті також зазначимо, що досягнення високої продуктивності українськими організаціями під час війни є серйозним викликом, оскільки конфлікт призводить до численних негативних факторів, що впливають на стабільність і ефективність бізнес-процесів. Однак, водночас війна також змушує організації шукати нові підходи, адаптуватися до нових умов та стати більш гнучкими й інноваційними.

Основними проблемами досягнення продуктивності українськими підприємствами в умовах війни є:

- коливання валютного курсу. Війна спричиняє коливання валютного курсу, що впливає на витрати підприємств на імпортовані ресурси та матеріали. Невизначеність у курсах валюти ускладнює фінансове планування,

- інфляція та зростання витрат. Зростання інфляції підвищує витрати на сировину, матеріали, енергоносії та інші ресурси. Це негативно позначається на прибутковості бізнесу і змушує компанії переглядати свої цінові стратегії,
- зміни в податковій політиці або відсутність чіткої політики, що стимулює бізнес, можуть призводити до зростання невизначеності та обмеження можливостей для інвестицій та розширення.
- постійні обстріли, руйнування інфраструктури (доріг, мостів, складів, заводів) та логістичних шляхів суттєво ускладнюють нормальну роботу підприємств.
- у деяких регіонах внаслідок бойових дій зупиняються або закриваються постачання матеріалів і комплектуючих. Це призводить до перебоїв у виробничих процесах та необхідності шукати альтернативні постачання.
- багато підприємств були змушені евакуювати частину своїх потужностей у більш безпечні регіони, що вимагає додаткових витрат і часу на налаштування виробничих процесів на новому місці.
- через мобілізацію багато кваліфікованих працівників йдуть на фронт, що призводить до дефіциту робочої сили, особливо у важливих для виробництва та управління сферах.
- через бойові дії багато людей змушені покидати свої домівки або виїжджати за кордон. Це створює кадрові проблеми, оскільки організації втрачають досвідчених співробітників або стикаються з труднощами в залученні нових кадрів.
- психологічний вплив війни на працівників, такі як стрес, тривога, втрати близьких, а також незадоволення від перебування в умовах війни, можуть негативно впливати на продуктивність та ефективність.

Оскільки війна порушує постачання, зокрема через закриття морських портів, пошкодження доріг та залізничних ліній, підприємства стикаються з проблемами у постачанні сировини, комплектуючих і готової продукції. Також через нестабільність у транспортній інфраструктурі зростають витрати

на логістику, що впливає на загальну вартість продукції і знижує конкурентоспроможність.

Таким чином, удосконалення компонентів формування загальної продуктивності організації передбачає комплексний підхід, що включає в себе людський капітал, технології, організаційні процеси, управління якістю та мотивацію. Це вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змінюваних умов бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

Управління продуктивністю організації є комплексним процесом, що спрямовується на ефективне його функціонування та досягнення визначеної мети за допомогою використання методів впливу й інструментів на усі функціональні процеси його діяльності, узгодження взаємодії різних груп персоналу й структурних підрозділів. Компонентами процесу управління продуктивністю організації є комплексна оцінка ефективності роботи організації, що включає діагностику фактичної продуктивності й виявлення можливостей щодо її зростання, моніторинг результатів роботи організації й її окремих підрозділів, шляхом формування конкретних індикаторів продуктивності та встановлення цілей в напрямку підвищення та реалізація управлінських дій через прийняття рішень, що забезпечують зростання продуктивності через виявлення резервів.

Управління продуктивністю організації постійно еволюціонує, адже сучасні економічні, технологічні та соціальні зміни вимагають нових підходів та інструментів, зокрема основними тенденціями у цій сфері є цифровізація, автоматизація, фокус на даних та аналітику, адаптивність, управління на основі результатів та суцільна інтеграція стратегії управління продуктивністю та корпоративної культури.

ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» - це підприємство, розташоване в місті Костопіль Рівненської області. Завод спеціалізується на виробництві скляної продукції, яка використовується в різних галузях промисловості, зокрема в харчовій, косметичній, фармацевтичній.

На сьогодні основною діяльністю ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» є виробництво упаковки, Скло для будівництва та декору та індивідуальні замовлення.

Костопільський завод скловиробів постачає свою продукцію як на внутрішній ринок України, так і на експорт, зокрема в країни СНД, Європи та інші регіони. Завдяки високій якості виробів та наявності сучасних

виробничих потужностей, підприємство здобуло репутацію надійного постачальника для багатьох великих вітчизняних виробників-підприємств. Нині на ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» освоєно випуск більш як 300 видів склотари, які поставляються для торгових марок Хортиця, Сандора, Юрія-Фарм і інших.

Організаційна структура ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» має кілька рівнів управління та різні підрозділи, що відповідають за різні функції виробництва, якості, фінансів, збуту та інших аспектів. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» демонструє достатньо високий виробничий та управлінський потенціал в напрямку подальшого нарощення власних потужностей та розвитку. Однак в нинішніх умовах, зумовлених воєнним станом та гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів перед ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» стоїть надважливе завдання щодо збереження й підвищення власної продуктивності.

Конкурентною перевагою для операційної діяльності ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» є доступність сировини задля виготовлення готової продукції й відсутність прив'язки до унікальних видів ресурсів.

Незважаючи на воєнний стан та доволі не прості економічні умови здійснення виробничої діяльності ПрАТ «Костопільський завод скловиробів», зумовлені воєнним станом, це підприємство в кількісному відношенні незначно зменшило кількісні індикатори своєї ефективності. В тонажному вимірі ці індикатори ефективності виробничої діяльності збільшилися.

Удосконалення підходів до управління операційною діяльністю організації є важливим елементом забезпечення її ефективності, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змінюваних умов ринку. Операційна діяльність охоплює широкий спектр процесів, які безпосередньо впливають на здатність організації досягати своїх

стратегічних цілей, тому важливо постійно працювати над їх оптимізацією.

Удосконалення виробничої діяльності на скловиробних підприємствах є важливим аспектом для підвищення ефективності, зменшення витрат та забезпечення конкурентоспроможності продукції. Скловиробництво є енергоємним і технологічно складним процесом, що вимагає уваги до кожного етапу - від постачання сировини до контролю якості готової продукції. Для досягнення максимальних результатів важливо вжити заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, впровадження новітніх технологій, підвищення якості продукції та зниження витрат. У цьому напрямку нами групувано удосконалені підходи управління операційною діяльністю організації.

Інвестиції в дослідження і розробки нових видів скла (наприклад, енергозберігаючого скла, скла з підвищеною міцністю) також дозволять, на наш погляд, розширити асортимент продукції, підвищити її конкурентоспроможність на ринку та задовольнити нові вимоги споживачів. А впровадження нових матеріалів і технологій пакування, які забезпечують більшу безпеку під час транспортування та зберігання, є важливим кроком для зниження витрат та покращення якості продукції.

У цьому напрямку ми вважаємо, що впровадження технологій, що знижують викиди в атмосферу та скорочують споживання води, також є важливим аспектом удосконалення виробничої діяльності. Використання фільтраційних систем для очищення вихлопних газів, а також раціональне використання ресурсів дозволяють скоротити негативний вплив на навколишнє середовище. А впровадження програм по збору та переробці відходів (в тому числі бракованої продукції та залишків сировини), дозволить зменшити екологічне навантаження та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Важливим заходом задля удосконалення операційної діяльності організації є впровадження методології ощадливого виробництва. Ощадливе виробництво орієнтується на мінімізацію відходів й одночасну максимізацію

продуктивності. Тобто це таке виробництво, що спрямовується на продукування товарів із мінімальними витратами часу й ресурсів. Ощадливе виробництво має націлюватися на мінімізацію відходів та ритмічність потоку матеріалів впродовж всього виробничого процесу.

В управлінському контексті варто враховувати, що важливими є: інновації не лише в технічному плані, але й у бізнес-процесах, що є важливим чинником, який впливає на загальну продуктивність. А також варто враховувати, що вдосконалення продуктивності має бути завданням не лише керівників, але й кожного співробітника, який бере участь у виробничих процесах.

Отже, досягнення високої загальної продуктивності організації є результатом інтеграції різних підходів, що охоплюють оптимізацію ресурсів, процесів, людського капіталу, а також впровадження ефективних управлінських стратегій. Висока продуктивність організації дозволяє не лише підвищити її конкурентоспроможність, але й забезпечити сталий розвиток та фінансову стабільність.