

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ГАРБОВСЬКИЙ Сергій Миколайович

УДК: 658.5:681.3

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління організаційно-технологічною діяльністю

ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

ЛАВРИНЕНКО Світлана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Організаційно-технологічна діяльність: теоретичні аспекти.....	7
1.2. Характеристика процесу впровадження нововведень в технологічну діяльність підприємств	9
1.3. Управління впровадженням цифрових інновацій в організаційно-технологічну діяльність підприємства	13
Висновки до Розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА»	17
2.1. Загальна характеристика бізнес-моделі підприємства.....	17
2.2. Система управління організаційно-технологічною діяльністю підприємства.....	20
2.3. Оцінка стану технологічної діяльності підприємства.....	23
Висновки до Розділу 2.....	26
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА»	27
3.1. Характеристика проекту впровадження інноваційної ERP-системи управління організаційно-технологічним розвитком на підприємстві.....	27
3.2. Управління впровадженням проекту в діяльність підприємства та його економічний ефект.....	31
Висновки до Розділу 3.....	34
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	

АНОТАЦІЯ

Гарбовський С.М. Управління організаційно-технологічною діяльністю ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

Робота присвячена комплексному дослідженню аспектів управління організаційно-технологічною діяльністю підприємства. Досліджено економічні аспекти розвитку підприємства його бізнес-модель функціонування. Обґрунтовано напрямки впровадження інноваційних систем, що гуртуються на цифрових продуктах.

Ключові слова: підприємство, управління, організаційно-технологічна діяльність, стратегія, інструментарій, інноваційні системи.

SUMMARY

Harbovsky S.M. Management of organizational and technological activities LLC «DKP «Pharmaceutical Factory»». - Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The work is devoted to a comprehensive study of aspects of the crisis management system, a theoretical analysis of the economic essence of crisis management of an enterprise and the classification of strategies. The economic aspects of the enterprise's activities and its business model of operation are investigated. The directions for the formation and implementation of the crisis management strategy of the enterprise are substantiated.

Keywords: enterprise, system, crisis management, strategy, tools.

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки та високих темпів технологічних змін ефективне управління організаційно-технологічною діяльністю підприємств є ключовим фактором їх конкурентоспроможності та стабільного функціонування. Організаційно-технологічна діяльність включає комплекс управлінських і виробничих процесів, що забезпечують планування, координацію та оптимізацію виробництва продукції або надання послуг із дотриманням високих стандартів якості та ефективності.

Особлива увага в управлінні організаційно-технологічними процесами приділяється впровадженню сучасних інформаційних систем, автоматизації виробництва, оптимізації ресурсів і контролю за дотриманням технологічних регламентів. Ці заходи дозволяють не лише підвищити продуктивність і зменшити витрати, а й забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін у ринковому середовищі.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженням процесу управління організаційно-технологічним розвитком підприємств займалися ряд науковців: В. І. Захарченко, С. М. Ілляшенко, І. С. Капарулін, І. М. Карапейчик, О. А. Князева, П. П. Микитюк, Л. І. Федулова, В. М. Чубай, Н. І. Чухрай, Т. М. Янковець, Булкін І. О., Войцеховська Ю. В., Думанська І. Ю., Мазнев Г. Є., Стойка В. О. та інших.

Враховуючі велику кількість досліджень у сфері управління організаційною та технологічною діяльністю підприємств, є необхідність у виокремленні сучасних інструментів ефективного управління організаційно-технологічною діяльністю.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідженні сучасних стратегій управління організаційно-технологічними процесами підприємства, пошуку шляхів оптимізації виробництва та аналізі ролі інновацій у вдосконаленні управлінської та технологічної діяльності.

Об'єкт та предмет дослідження. *Об'єкт дослідження* є процес управління організаційно-технологічною діяльністю ТОВ «ДКП

«Фармацевтична фабрика». *Предметом* кваліфікаційного дослідження є сукупність теоретико-методологічних, практичних та управлінських методів, щодо управління організаційно-технологічною діяльністю досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної роботи було використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. До теоретико-методичних методів належать *аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, абстрагування*. У процесі аналізу сучасних підходів до управління організаційно-технологічною діяльністю застосовано методи *причинно-наслідкового аналізу, групування та логічного узагальнення*. Для визначення й обґрунтування можливих напрямів розвитку підприємства використано метод *статистично-економічного аналізу та порівняння* виробничо-економічних показників, що дало змогу виявити проблеми які негативно позначається на ефективності діяльності.

Інформаційну базу дослідження сформували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали звітності підприємства, а також дані його статистичної та бухгалтерської документації.

Практичне значення одержаних результатів. В дослідженні підкреслено важливість розробки стратегії управління організаційно-технологічною діяльністю ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика».

Запропоновані напрямки та інструменти формування ефективної стратегії управління організаційно-технологічною діяльністю можуть служити базою для формування загальної стратегії розвитку підприємства.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Основні домінанти кваліфікаційного дослідження викладені в наступних наукових працях:

1. Гарбовський С.М. Виробничі потужності: поняття та їх значення в діяльності підприємств. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів* (м. Житомир, 12 листопада

2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 209-211.

2. Спирін О. О., Гарбовський С. М. Роль комунікацій в управлінні організаційно-технологічною діяльністю підприємств. *Innovative Research in Science and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. December 3-5, 2025. Brussels, Belgium.* pp. 414-416.

3. Гарбовський С.М. Імперативи управління організаційно-технологічною діяльністю ТОВ ДКП «Фармацевтична фабрика». «*Scientific Innovation: Theoretical Insights and Practical Impacts*». 4 Міжнародна науково-практична конференція. С. 345-348.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Дослідження викладене на 39 сторінках основного комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, що включають ґрунтовні дослідження, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Організаційно-технологічна діяльність: теоретичні аспекти

Організаційно-технологічна діяльність підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його ефективного функціонування та конкурентоспроможності. Вона охоплює комплекс заходів, пов'язаних із раціональною організацією виробничих процесів, упровадженням сучасних технологій, оптимізацією ресурсних потоків та удосконаленням управлінських рішень. Саме завдяки належному поєднанню організаційних та технологічних аспектів підприємство здатне забезпечити високу якість продукції чи послуг, зменшити витрати, підвищити продуктивність праці й оперативно реагувати на зміни ринку. В умовах інтенсивного розвитку технологій та зростання конкуренції роль організаційно-технологічної діяльності зростає, оскільки вона визначає можливості підприємства до інноваційного розвитку та стратегічного зростання.

Організаційно-технологічна діяльність підприємства - це сукупність заходів, методів і рішень, спрямованих на раціональне поєднання організаційних та технологічних процесів у виробництві продукції або наданні послуг. Її мета - забезпечити ефективне функціонування підприємства, оптимальне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, якості продукції та конкурентоспроможності [16; 17].

Вона охоплює як організацію виробництва, так і управління технологічними процесами, створюючи цілісну систему, що визначає, як і за яких умов підприємство виконує свої виробничі завдання.

Основні складові організаційно-технологічної діяльності складаються з ряду елементів (табл.1).

1. Організаційні складові - організація виробничого процесу, планування та регулювання послідовності робіт, вибір методів виробництва, визначення оптимальної структури виробничих підрозділів, управління персоналом, добір, підготовка та розвиток кадрів, розподіл функцій між працівниками, створення умов для ефективної праці, організація праці, встановлення режимів роботи, нормування праці, забезпечення безпеки та комфортних умов, планування та управління ресурсами, матеріально-технічне забезпечення, облік і контроль використання ресурсів, управлінські та інформаційні процеси - система прийняття рішень, документообіг, автоматизація управлінських функцій [17].

Таблиця 1

Основні організаційно-технологічні елементи діяльності підприємств

Елементи	Основний зміст
Організаційні складові	- організація виробничого процесу; - вибір методів виробництва, управління персоналом; - створення умов для ефективної праці; - планування та управління ресурсами; - управлінські та інформаційні процеси
Технологічні складові	- розробка, впровадження і вдосконалення технологій; - проектування та оптимізація технологічних операцій; - технічне оснащення виробництва; - контроль якості продукції
Інноваційна діяльність	- впровадження нових технологій, автоматизація та цифровізація виробництва

Джерело: досліджено автором

2. Технологічні складові, а саме технологічні процеси - розробка, впровадження і вдосконалення технологій виготовлення продукції або надання послуг; проектування та оптимізація технологічних операцій - вибір обладнання, інструментів, режимів роботи, розрахунок технологічних параметрів; технічне оснащення виробництва - організація роботи обладнання, його технічне обслуговування та модернізація; контроль якості продукції - запровадження систем контролю, тестування, стандартизації та сертифікації.

3. Інноваційна діяльність - впровадження нових технологій, автоматизація та цифровізація виробництва [25].

Організаційно-технологічна діяльність - це комплексна система, що об'єднує організаційні та технологічні процеси задля досягнення максимального ефекту в роботі підприємства. Її якість визначає рівень продуктивності, собівартість продукції, стабільність роботи підприємства та його здатність до розвитку. Вона є ключовою умовою забезпечення його ефективності, стабільності та конкурентоспроможності поєднуючи організаційні й технологічні процеси, створюючи цілісну систему управління виробництвом, яка визначає раціональність використання ресурсів, якість продукції та результативність праці. Якісна організація робочих процесів, оптимізація технологічних операцій, впровадження сучасного обладнання та інновацій дозволяють підприємству зменшувати витрати, підвищувати продуктивність і швидко реагувати на зміни ринку [16;].

Таким чином, ефективна організаційно-технологічна діяльність формує основу сталого розвитку підприємства, сприяє його адаптації до сучасних умов та забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

1.2. Характеристика процесу впровадження нововведень в технологічну діяльність підприємств

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та зростання конкуренції впровадження інновацій у технологічну діяльність підприємств стає ключовим чинником їхнього успішного функціонування та довгострокового розвитку. Інноваційні технології не лише підвищують продуктивність і ефективність виробничих процесів, але й забезпечують можливість створення нових продуктів, оптимізації витрат та підвищення якості продукції. Вони дозволяють підприємствам адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі, відповідати зростаючим вимогам споживачів і запроваджувати сучасні підходи до організації виробництва.

Процес упровадження інновацій є складним і багатограним: він охоплює аналіз потреб підприємства, пошук і оцінку нових рішень, їх техніко-

економічне обґрунтування, підготовку виробництва та подальший контроль результативності. Саме тому інноваційна діяльність стає невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством. Від ефективності впровадження нових технологій залежить не лише поточна продуктивність, а й здатність підприємства до зростання, модернізації та підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [36; 41].

Нововведення (інновації), це зміни які мають практичну цінність і призводять до якісних змін у діяльності підприємства. Вони можуть проявлятися у вигляді нових технологій, продуктів, методів виробництва, управлінських рішень, організаційних підходів або вдосконалених процесів. Головною ознакою інновації є не просто новизна, а її здатність покращувати результати діяльності підприємства - підвищувати продуктивність, знижувати витрати, покращувати якість та створювати конкурентні переваги та відігравати вагомую роль в організаційно-технологічній діяльності підприємства (рис.1.1).



Рис.1.1. Інноваційні напрямки розвитку організаційно-технологічної діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором

1. Підвищення ефективності виробничих процесів через інноваційні технології дозволяють оптимізувати операції, скоротити час виробництва, автоматизувати рутинні дії та раціональніше використовувати ресурси.

2. Зменшення витрат та підвищення рентабельності завдяки впровадженню сучасного обладнання, нових матеріалів і цифрових рішень підприємства можуть суттєво знизити собівартість продукції.

3. Поліпшення якості продукції та послуг - інновації сприяють точнішому контролю параметрів виробництва, забезпечують стабільність і відповідність продукції стандартам та потребам ринку.

4. Забезпечення конкурентоспроможності - підприємства котрі системно впроваджують інновації, швидше адаптуються до змін та пропонують споживачам продукцію з вищою цінністю [11].

5. Стимулювання розвитку й модернізації виробництва - інноваційні рішення сприяють оновленню технологічної бази, впровадженню автоматизації, роботизації та цифровізації.

6. Розширення можливостей для виходу на нові ринки - новітні продукти та технології дають підприємству змогу відкривати нові сегменти ринку та створювати унікальні конкурентні пропозиції.

Отже, інновації є фундаментом розвитку технологічної діяльності підприємств. Вони забезпечують підвищення ефективності, якості та конкурентоспроможності виробництва, а також формують основу для стратегічного зростання та довгострокового успіху підприємства.

Послідовність процесу впровадження інновацій має послідовний ланцюг дій, а саме:

- визначення потреби в інноваціях - аналіз ефективності наявних технологічних процесів, виявлення проблем, вузьких місць і потенційних напрямів удосконалення, формування цілей інноваційного оновлення;

- пошук і відбір інноваційних рішень, включає моніторинг нових технологій, обладнання, методів виробництва, аналіз пропозицій

постачальників, наукових установ, стартапів, порівняння альтернатив та вибір найбільш перспективних варіантів;

- техніко-економічне обґрунтування інновацій - розрахунок витрат на впровадження, оцінка очікуваних результатів (економія ресурсів, зростання продуктивності, підвищення якості), наліз ризиків та їх можливий вплив на діяльність підприємства, прийняття управлінського рішення щодо впровадження;

- планування впровадження інновацій - розробка плану модернізації технологічних процесів, визначення послідовності дій, термінів, відповідальних осіб, підготовка бюджету, графіка й ресурсного забезпечення;

- підготовка виробництва - закупівля та монтаж нового обладнання, налаштування технологічних процесів та інфраструктури, навчання персоналу роботі з новими технологіями, проведення тестових запусків;

- безпосереднє впровадження інновації - запуск інноваційної технології в серійне або регулярне виробництво, відстеження коректності роботи та внесення оперативних коригувань;

- контроль та оцінка результативності - а наліз ефективності впровадженого рішення, порівняння фактичних результатів із плановими показниками, оцінка економічного ефекту, продуктивності, якості продукції;

- оптимізація та подальший розвиток - удосконалення впровадженої технології за результатами її експлуатації, розробка нових заходів з інноваційного розвитку, формування бази знань для майбутніх інноваційних проєктів (табл.1, Додаток А) [29; 40].

Процес впровадження інновацій у технологічну діяльність підприємств є стратегічно важливим інструментом їхнього розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Він включає послідовність взаємопов'язаних етапів - від визначення потреби в технологічних змінах до оцінки результатів та подальшої оптимізації. Такий підхід забезпечує системність, контрольованість і ефективність трансформацій.

Інновації дозволяють підприємствам модернізувати виробництво, зменшувати витрати, підвищувати продуктивність і якість продукції, а також оперативно реагувати на вимоги ринку та технологічні тенденції. Правильно організований процес їх впровадження мінімізує ризики, забезпечує раціональне використання ресурсів і створює умови для сталого розвитку [19].

Отже, інноваційна діяльність є невід'ємною складовою технологічного оновлення підприємства та формує основу його довгострокового успіху, гнучкості й здатності до подальших перетворень.

1.3. Управління впровадженням цифрових інновацій в організаційно-технологічну діяльність підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки управління впровадженням цифрових інновацій стає одним із ключових напрямів підвищення ефективності організаційно-технологічної діяльності підприємств. Швидкий розвиток інформаційних технологій, автоматизації, штучного інтелекту, інтернету речей та цифрових платформ формує нові можливості для оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності. Для підприємств цифрові інновації стають не просто інструментом модернізації, а фундаментальною умовою адаптації до динамічних ринкових змін.

Управління впровадженням цифрових технологій охоплює комплекс робіт, пов'язаний з аналізом потреб підприємства, вибором відповідних цифрових рішень, плануванням їх інтеграції у виробничі та організаційні процеси, а також контролем результативності їх використання. Ефективність цього процесу визначає, наскільки успішно підприємство зможе автоматизувати операції, оптимізувати використання ресурсів, удосконалити комунікації та забезпечити високий рівень якості продукції чи послуг [41; 43].

Цифрові інновації стають ключовим чинником розвитку організаційно-технологічної діяльності, а їх грамотне управління - передумовою сталого

зростання та стратегічного успіху підприємства в умовах жорсткої конкуренції та технологічних змін.

Управління впровадженням цифрових інновацій є складним процесом, що вимагає системного підходу до побудови алгоритму змін. Визначення правильної послідовності етапів - від аналізу потреб до моніторингу результатів виступає фундаментом для досягнення стратегічних цілей організації в умовах цифрової економіки (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Ланцюг послідовності управління впровадженням цифрових інновацій

Етап	Складові
Аналіз потреб підприємства в цифровізації	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка поточного рівня цифрового розвитку. • Виявлення проблемних зон у виробничих та управлінських процесах. • Визначення цілей та стратегічних пріоритетів цифрової трансформації.
Пошук цифрових рішень та формування інноваційних пропозицій	<ul style="list-style-type: none"> • Моніторинг сучасних цифрових технологій (IoT, AI, ERP, MES, роботизація тощо). • Вивчення пропозицій постачальників цифрових рішень. • Аналіз можливих варіантів та попередній відбір найбільш ефективних технологій.
Техніко-економічне обґрунтування цифрових інновацій	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка необхідних фінансових, технічних та кадрових ресурсів. • Розрахунок економічного ефекту від впровадження. • Аналіз ризиків та бар'єрів цифровізації. • Прийняття управлінського рішення про впровадження інновацій.
Планування процесу цифрового впровадження	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка детального плану реалізації інноваційного проекту. • Формування графіка, визначення відповідальних осіб та підрозділів. • Розподіл ресурсів, складання бюджету та плану контролю. • Розробка технічних і організаційних вимог до майбутньої системи.
Підготовка інфраструктури та персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Модернізація IT-інфраструктури (сервери, мережі, безпека). • Налаштування технологічного обладнання під нові цифрові рішення. • Навчання персоналу роботі з цифровими технологіями. • Проведення тестування та пілотних запусків.

Продовження табл. 1.2

Інтеграція цифрових інновацій у діяльність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження цифрової системи або технології у виробничі та організаційні процеси. • Забезпечення сумісності нових рішень з існуючими системами. • Моніторинг роботи та оперативне усунення технічних недоліків.
Контроль, оцінка результативності та аудит цифровізації	<ul style="list-style-type: none"> • Вимірювання фактичних показників ефективності (продуктивність, швидкість, якість, витрати). • Порівняння результатів із запланованими. • Оцінка впливу цифрової інновації на організаційно-технологічні процеси. <p>Проведення внутрішнього аудиту цифрової трансформації.</p>
Оптимізація, масштабування та подальший розвиток	<ul style="list-style-type: none"> • Удосконалення цифрових рішень за результатами їх експлуатації. • Масштабування інновацій на інші підрозділи або процеси. • Формування нових цифрових стратегій та ініціатив. • Постійний розвиток цифрової культури в компанії.

Джерело: сформовано автором

Впровадження цифрових інновацій у організаційно-технологічну діяльність підприємств є стратегічно важливим чинником підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. Цифровізація дозволяє автоматизувати виробничі процеси, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати продуктивність праці та якість продукції, а також забезпечує швидку адаптацію до змін ринку і технологічного середовища [41].

Ефективне управління процесом цифрової трансформації передбачає послідовне виконання всіх етапів - від аналізу потреб і підбору цифрових рішень до контролю результатів і подальшої оптимізації. Такий системний підхід мінімізує ризики, забезпечує раціональне використання ресурсів та формує основу для сталого розвитку підприємства.

Таким чином, цифрові інновації стають не просто інструментом модернізації, а ключовим фактором стратегічного зростання, технологічного оновлення та підвищення конкурентної спроможності сучасного підприємства.

Висновок до розділу 1

Організаційно-технологічна діяльність підприємства є ключовою умовою забезпечення його ефективності, стабільності та конкурентоспроможності. Вона поєднує організаційні й технологічні процеси, створюючи цілісну систему управління виробництвом, яка визначає раціональність використання ресурсів, якість продукції та результативність праці. Правильна організація робочих процесів, оптимізація технологічних операцій, впровадження сучасного обладнання та інновацій дозволяють підприємству зменшувати витрати, підвищувати продуктивність і швидко реагувати на зміни ринку.

Процес упровадження інновацій у технологічну діяльність підприємств є стратегічно важливим інструментом їхнього розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Він включає послідовність взаємопов'язаних етапів - від визначення потреби в технологічних змінах до оцінки результатів та подальшої оптимізації. Такий підхід забезпечує системність, контрольованість і ефективність трансформацій.

Інновації дозволяють підприємствам модернізувати виробництво, зменшувати витрати, підвищувати продуктивність і якість продукції, а також оперативно реагувати на вимоги ринку та технологічні тенденції. Правильно організований процес їх впровадження мінімізує ризики, забезпечує раціональне використання ресурсів і створює умови для сталого розвитку.

Ефективне управління процесом цифрової трансформації передбачає послідовне виконання всіх етапів — від аналізу потреб і підбору цифрових рішень до контролю результатів і подальшої оптимізації. Такий системний підхід мінімізує ризики, забезпечує раціональне використання ресурсів та формує основу для сталого розвитку підприємства.

Отже, цифрові інновації стають не просто інструментом модернізації, а ключовим фактором стратегічного зростання, технологічного оновлення та підвищення конкурентної спроможності сучасного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА»

2.1. Загальна характеристика бізнес-моделі підприємства

ТОВ «ДКП Фармацевтична фабрика» - одне з провідних фармацевтичних підприємств Житомирщини, яке спеціалізується на виробництві лікарських препаратів. Розташована в Житомирі, фабрика має значний досвід у створенні якісної продукції, що відповідає потребам медичних закладів та кінцевих споживачів.

Підприємство виготовляє широкий спектр лікарських форм, серед яких розчини, мазі, таблетки та інші види препаратів. Виробництво здійснюється з дотриманням високих стандартів якості завдяки сучасним технологіям та ретельному контролю на кожному етапі.

Компанія активно працює над створенням нових розробок і підтриманням конкурентоспроможності, орієнтуючись на використання якісної сировини, інноваційних технологій та екологічно безпечних підходів.

Завдяки професійному колективу, ефективному управлінню та співпраці з медичними установами фабрика стабільно утримує лідерські позиції на ринку й робить внесок у покращення медичного обслуговування як у регіоні, так і за його межами.

Виробництво підприємства охоплює виготовлення мазей, олій, водних та спиртових розчинів, настоянок, екстрактів, лініментів, емульсій, крапель, суспензій і сиропів на основі ліцензії, наданої Державною службою лікарських засобів та виробів медичного призначення МОЗ України. Система контролю якості відповідає стандарту ISO 9001:2000.

Сьогодні фабрика активно займається створенням власних оригінальних і генеричних препаратів, а також розвитком торгових марок. Продукція

сертифікована в країнах СНД, зокрема в Молдові, Узбекистані, Казахстані, Грузії та Киргизстані.

Для розвитку української фармацевтичної галузі та підтримки медичної науки підприємство співпрацює з університетами, медичними закладами та науковими установами, інвестуючи у перспективні дослідницькі проекти. Крім того, компанія реалізує соціальні програми, спрямовані на підтримку медичної освіти, зміцнення системи охорони здоров'я та допомогу соціально вразливим групам населення.

Розглянемо загальні відомості про компанію в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Інформаційна складова ТОВ «ДКП Фармацевтична фабрика»

Повне найменування:	ТОВ «ДКП Фармацевтична фабрика»
Код за ЄДРПОУ	32744083,
Правовий статус суб'єкта	Юридична особа
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	21.10 Виробництво основних фармацевтичних продуктів
Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	Україна, Житомирська обл., с. Станишівка вул. Корольова 4.
Веб сторінка	https://www.vishpha.ua/

Джерело: сформовано на основі [35]

Організаційна структура підприємства складається з таких основних підрозділів:

Керівництво компанії - генеральний директор та його заступники, які відповідають за стратегічне планування та загальне управління діяльністю підприємства.

Виробничий відділ - підрозділ, що забезпечує виготовлення фармацевтичних препаратів, контроль їхньої якості та процес упакування. До цього відділу входять: відділ технологічного контролю, підрозділ виробництва

твердих форм, підрозділ виробництва рідких і напівтвердих форм, а також відділ упакування та маркування.

Відділ маркетингу та збуту - здійснює вивчення ринку, формує маркетингові стратегії та організовує реалізацію продукції. У його структурі працюють: відділ маркетингових досліджень і реклами, відділ продажів в Україні, відділ експорту та міжнародної торгівлі.

Науково-дослідний і конструкторський відділ - займається розробкою нових лікарських засобів та проведенням досліджень. Він включає: відділ клінічних досліджень, відділ фармакології та токсикології, підрозділ розробки інноваційних препаратів.

Відділ кадрів та адміністративної підтримки - відповідає за підбір кадрів, навчання та розвиток персоналу, а також забезпечення функціонування офісної інфраструктури. До його складу входять: підрозділ управління персоналом, відділ розвитку працівників, відділ інфраструктури та сервісного обслуговування.

Фінансово-бухгалтерський відділ - здійснює фінансове планування, ведення обліку та проведення аудиту. Він містить: відділ фінансового обліку і звітності, бухгалтерський підрозділ та відділ аудиту й внутрішнього контролю.

Відділ закупівель - забезпечує придбання матеріалів і послуг для роботи компанії. До нього входять: підрозділ планування та формування закупівель, а також відділ оперативних закупівель.

Фабрика демонструє стабільні показники господарської діяльності, має налагоджену систему збуту та широку номенклатуру продукції, що дозволяє їй ефективно конкурувати на ринку. Виробничі потужності підприємства сертифіковані згідно з міжнародними стандартами GMP (Good Manufacturing Practice), що гарантує високу якість та безпеку продукції. Управління компанією здійснюється за лінійно-функціональною структурою, яка на даному етапі забезпечує виконання основних виробничих завдань, проте потребує адаптації до динамічних умов цифрової економіки.

ТОВ «ДКП Фармацевтична фабрика» є потужним та сучасним суб'єктом вітчизняної фармацевтичної галузі. Компанія має багаторічний досвід роботи, спеціалізуючись на розробці та виробництві високоякісних лікарських засобів, переважно на основі рослинної сировини.

2.2. Система управління організаційно-економічною діяльністю підприємства

Стан системи управління організаційно-економічною діяльністю ТОВ «ДКП Фармацевтична фабрика» є визначальним чинником забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку. У сучасних умовах зростання вимог до якості продукції, посилення конкуренції та необхідності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища особливої актуальності набуває комплексна оцінка того, наскільки ефективно функціонує управлінська система. Аналіз системи управління дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організаційної структури, рівень узгодженості управлінських процесів, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до викликів. Розуміння поточного стану управління створює основу для формування дієвих управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності та забезпечення сталого розвитку ТОВ «ДКП Фармацевтична фабрика».

З огляду на виявлені особливості та поточний стан системи управління організаційно-економічною діяльністю підприємства, доцільним є подальший аналіз ключових економічних показників його функціонування. Такий аналіз дозволить глибше оцінити результативність прийнятих управлінських рішень, визначити тенденції розвитку та встановити чинники, що впливають на фінансову стійкість і ефективність ТОВ «ДКП Фармацевтична фабрика» (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»»

Показник	Рік				2024 р. у % 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	
Дохід, грн	561 423 000	970 773 000	1 199 083 000	1 210 809 000	в 2,2 рази
Чистий прибуток, грн	65 318 000	124 591 000	121 749 000	53 581 000	82,0
Активи	221 554 000	532 990 000	628 067 000	763 290 000	в 3,4 рази
Зобов'язання	90 399 000	200 471 000	130 545 000	225 794 000	в 2,5 рази
Кількість працівників, чол.	-	261	248	273	-

Джерело: [35]

Аналіз основних економічних показників ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» за 2021-2024 рр. свідчить про динамічний розвиток підприємства та суттєве зростання ключових фінансових результатів. Дохід підприємства зріс із 561,4 млн грн у 2021 р. до 1 210,8 млн грн у 2024 р., тобто більш ніж у 2,2 рази, що свідчить про розширення ринку збуту та підвищення попиту на продукцію фабрики. Поряд із цим чистий прибуток демонстрував позитивну тенденцію у 2021-2022 рр., досягнувши пікового значення у 2022 р. (124,6 млн грн), однак у 2024 р. зафіксовано помітне його зниження до 53,6 млн грн, що становить лише 82% від рівня 2021 р. Це може свідчити про зростання витрат, посилення конкурентного тиску чи інші фактори, що вплинули на рентабельність діяльності.

Активи підприємства протягом аналізованого періоду суттєво збільшилися - з 221,6 млн грн у 2021 р. до 763,3 млн грн у 2024 р., тобто у 3,4 рази, що відображає розширення виробничих потужностей та інвестиції у розвиток. Зобов'язання також зросли у 2,5 рази, досягнувши 225,8 млн грн у 2024 р.. Хоча збільшення зобов'язань є нормальним для підприємства, що активно розвивається, воно потребує контролю для забезпечення фінансової стійкості. Кількість працівників упродовж періоду коливалася, знизившись у 2023 р., але знову зрісши до 273 осіб у 2024 р., що може свідчити про розширення виробництва та збільшення обсягів робіт.

Аналіз основних фінансових коефіцієнтів представлено у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»»

Показник	Рік				2024 р. у % 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття (ліквідності)	3,38	4,81	2,66	2,45	0,72
Коефіцієнт автономії	0,70	0,79	0,62	0,59	0,84
Коефіцієнт фінансового ризику	0,30	0,26	0,62	0,70	2,3
Рентабельність активів, %	7,02	19,38	23,38	29,47	126,0
Рентабельність продажів, %	4,43	10,15	12,84	11,64	2,6

Джерело: [23]

Аналіз основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» за 2021-2024 рр. демонструє як позитивні тенденції розвитку підприємства, так і певні ризики, що потребують уваги. Коефіцієнт покриття знизився з 3,38 у 2021 р. до 2,45 у 2024 р. Хоча значення залишається в межах норми, загальна динаміка вказує на погіршення ліквідності та зменшення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Подібна тенденція може свідчити про зростання короткострокових витрат або зниження рівня оборотних коштів.

Коефіцієнт автономії також демонструє поступове зниження - з 0,70 у 2021 р. до 0,59 у 2024 р. що означає зменшення частки власного капіталу у структурі фінансування активів. Хоч показник залишається на прийнятному рівні, негативна динаміка свідчить про підвищення залежності підприємства від залучених ресурсів. Це підтверджує і коефіцієнт фінансового ризику, який зріс більш ніж удвічі - з 0,30 у 2021 р. до 0,70 у 2024 р. Зростання цього показника вказує на збільшення боргового навантаження та потенційне підвищення фінансових ризиків.

Рентабельність активів за аналізований період демонструє стійке зростання: з 7,02% до 29,47%, що у 1,26 рази більше порівняно з 2021 р. Це свідчить про підвищення ефективності використання активів і загальне покращення операційної діяльності підприємства. Рентабельність продажів зросла з 4,43% до 11,64%, що свідчить про підвищення прибутковості

реалізованої продукції, хоча у 2024 р. простежується невелике зниження порівняно з 2023 р.

У цілому фінансові коефіцієнти вказують на те, що підприємство демонструє високу прибутковість та ефективність операцій, але водночас стикається зі зростанням фінансових ризиків та зниженням ліквідності. Це потребує збалансованих управлінських рішень для забезпечення стабільності та стійкого розвитку.

Організаційно-економічна діяльність ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» у 2021-2024 рр. характеризується активним розвитком, зростанням масштабів виробництва та підвищенням ефективності основних операцій. Підприємство демонструє суттєве збільшення доходів, активів і високі показники рентабельності, що свідчить про результативне використання ресурсів і конкурентні позиції на ринку. Водночас спостерігається підвищення фінансових ризиків, зниження ліквідності та скорочення чистого прибутку в останньому році, що вказує на необхідність удосконалення фінансової політики та посилення контролю за витратами. Загалом діяльність фабрики є динамічною та перспективною, але потребує своєчасних організаційно-управлінських та технологічних рішень для зміцнення фінансової стабільності та забезпечення сталого розвитку.

2.3. Оцінка стану технологічної діяльності підприємства

Оцінка стану технологічної діяльності ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» є важливим етапом аналізу ефективності функціонування підприємства та його здатності забезпечувати конкурентоспроможність продукції в умовах динамічного фармацевтичного ринку. Технологічні процеси визначають якість, безпечність і стабільність виготовлення лікарських засобів, а також впливають на продуктивність, витрати та загальну організаційну результативність. Дослідження технологічного стану дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у виробничих операціях, оцінити рівень модернізації обладнання, відповідність стандартам GMP та ефективність

використання ресурсів. Такий аналіз створює підґрунтя для вдосконалення технологічних процесів і подальшого підвищення операційної ефективності підприємства.

За доцільним є проведення SWOT-аналізу організаційно-технологічної діяльності досліджуваного підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність сучасного технологічного обладнання, що забезпечує високу якість продукції. • Дотримання стандартів GMP та інших регуляторних вимог фармацевтичного виробництва. • Відпрацьовані виробничі процеси та стабільна організаційна структура. • Кваліфікований персонал із досвідом роботи у фармацевтичній галузі. • Високий рівень автоматизації окремих виробничих операцій, що знижує ризик помилок і підвищує ефективність. • Наявність інвестицій у розвиток виробничих потужностей та модернізацію. 	<ul style="list-style-type: none"> • Часткове зношення окремих видів обладнання, що потребує оновлення. • Недостатній рівень цифровізації окремих процесів контролю якості та документообігу. • Періодичні коливання продуктивності через залежність від постачальників сировини. • Обмеженість виробничих площ для масштабування окремих технологічних ліній. • Потреба у підвищенні рівня внутрішньої логістики та оптимізації потоків сировини й напівфабрикатів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження інноваційних технологій виробництва та систем автоматизації. • Розширення асортименту продукції завдяки модернізації виробничих ліній. • Залучення інвестицій для технічного переоснащення та розвитку інфраструктури. • Розвиток партнерських програм з постачальниками для стабілізації технологічного циклу. • Можливість цифрової трансформації контролю якості (електронні журнали, автоматизований моніторинг процесів). • Впровадження енергоощадних технологій і оптимізація виробничих витрат. 	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення конкуренції у фармацевтичному секторі через появу виробників з більш сучасними технологіями. • Ризики перебоїв постачання імпортової сировини через геополітичні фактори. • Підвищення вимог до стандартизації та контролю якості, що потребує додаткових інвестицій. • Технологічні ризики, пов'язані з виходом обладнання з ладу та зростанням витрат на його обслуговування. • Можливе зростання витрат на модернізацію через інфляційні процеси. • Недостатня швидкість адаптації до технологічних інновацій у порівнянні з глобальними фармвиробниками.

Джерело: досліджено автором

Проведений SWOT-аналіз організаційно-технологічного стану ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» свідчить про те, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на фармацевтичному ринку. Сильні сторони - зокрема наявність сучасного обладнання, відповідність стандартам GMP, високий рівень кваліфікації персоналу та відпрацьованість технологічних процесів - створюють надійну основу для забезпечення стабільної якості продукції та ефективності виробництва. Водночас існуючі слабкі сторони, такі як часткове зношення окремих технологічних засобів, обмеженість виробничих площ та недостатня цифровізація контролю якості, потребують цілеспрямованих заходів модернізації та оптимізації внутрішніх процесів.

Аналіз зовнішніх можливостей свідчить про широкі перспективи розвитку, пов'язані з впровадженням інноваційних технологій, автоматизації, розширенням асортименту та залученням інвестицій. Реалізація цих можливостей може суттєво підвищити виробничу гнучкість і операційну ефективність підприємства. Водночас підприємству необхідно враховувати зовнішні загрози: загострення конкуренції, ризики перебоїв у постачанні сировини, можливе ускладнення регуляторних вимог та технологічні ризики. Їх ігнорування може створити суттєві бар'єри у довгостроковому розвитку. Результати SWOT-аналізу підкреслюють, що ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» знаходиться у сприятливій позиції для подальшого розвитку, однак потребує системного підходу до оновлення технологічної бази, зміцнення логістичних процесів та підвищення гнучкості виробництва. Використання сильних сторін у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища дозволить підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, а й забезпечити довгострокове технологічне зростання та стійкий розвиток.

Висновки до Розділу 2

ТОВ «ДКП Фармацевтична фабрика» є потужним та сучасним суб'єктом вітчизняної фармацевтичної галузі. Компанія має багаторічний досвід роботи, спеціалізуючись на розробці та виробництві високоякісних лікарських засобів, переважно на основі рослинної сировини.

Організаційно-економічна діяльність ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» у 2021-2024 рр. характеризується активним розвитком, зростанням масштабів виробництва та підвищенням ефективності основних операцій. Підприємство демонструє суттєве збільшення доходів, активів і високі показники рентабельності, що свідчить про результативне використання ресурсів і конкурентні позиції на ринку. Водночас спостерігається підвищення фінансових ризиків, зниження ліквідності та скорочення чистого прибутку в останньому році, що вказує на необхідність удосконалення фінансової політики та посилення контролю за витратами. Загалом діяльність фабрики є динамічною та перспективною, але потребує своєчасних організаційно-управлінських та технологічних рішень для зміцнення фінансової стабільності та забезпечення сталого розвитку.

Результати SWOT-аналізу підкреслюють, що ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» знаходиться у сприятливій позиції для подальшого розвитку, однак потребує системного підходу до оновлення технологічної бази, зміцнення логістичних процесів та підвищення гнучкості виробництва. Використання сильних сторін у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища дозволить підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, а й забезпечити довгострокове технологічне зростання та стійкий розвиток.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТОВ «ДКП «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА»

3.1. Характеристика проєкту впровадження інноваційної ERP-системи управління організаційно-технологічним розвитком на підприємстві

Сучасні підприємства фармацевтичної галузі стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління виробничими, логістичними та адміністративними процесами. Одним із ключових інструментів оптимізації діяльності є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які дозволяють інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну платформу. ERP-система забезпечує автоматизацію планування ресурсів, облік матеріалів, контроль виробництва, управління запасами, фінансами та кадрами, що дозволяє підвищити прозорість і ефективність діяльності компанії.

Для ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» впровадження ERP-системи має особливе значення, оскільки фармацевтичне виробництво характеризується високими вимогами до контролю якості, дотримання технологічних процесів та нормативних стандартів. Інтеграція ERP дозволяє забезпечити координацію між виробничими, фінансовими та адміністративними підрозділами, скоротити витрати, підвищити продуктивність та швидкість прийняття управлінських рішень.

Таким чином, впровадження ERP-системи є стратегічним кроком у модернізації організаційно-технологічної діяльності ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика», спрямованим на підвищення ефективності виробництва, оптимізацію ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності на ринку фармацевтичної продукції.

ERP (Enterprise Resource Planning) - це інтегрована інформаційна система управління ресурсами підприємства, яка об'єднує всі основні бізнес-процеси на єдиній платформі. ERP-система дозволяє підприємству планувати, контролювати та оптимізувати використання фінансових, матеріальних, трудових і виробничих ресурсів, забезпечуючи їх ефективне взаємодія (рис.3.1).



Рис. 3.1. Основні характеристики ERP-систем управління організаційно-технологічною діяльністю

Джерело: побудовано автором.

Інтеграція - об'єднує різні підсистеми підприємства (виробництво, фінанси, склад, постачання, продажі, кадри) в єдину платформу. Автоматизація - дозволяє автоматизувати рутинні операції, зменшуючи людський фактор і помилки. Реальний час - забезпечує доступ до актуальної інформації про стан ресурсів і процесів підприємства. Модульність - складається з окремих модулів, які можна впроваджувати поступово залежно від потреб підприємства [43].

ERP-система є комплексним програмним рішенням, що забезпечує інтеграцію основних бізнес-процесів підприємства в єдиному інформаційному просторі. Вона виконує низку важливих функцій, спрямованих на підвищення

ефективності управління ресурсами, оптимізацію операційної діяльності та покращення якості управлінських рішень. До основних функцій ERP-системи належать:

- управління виробництвом і планування ресурсів;
- контроль складів, запасів і логістики;
- фінансовий облік та бюджетування;
- управління персоналом та зарплатою;
- аналітика і формування звітності.

Впровадження ERP-системи дозволяє значно оптимізувати витрати та підвищити загальну ефективність роботи підприємства, оскільки вона інтегрує всі ключові бізнес-процеси та забезпечує їх узгоджене функціонування. Завдяки цьому стає можливим більш точний контроль за всіма операціями та процесами підприємства, що знижує ризики помилок і покращує планування ресурсів. ERP-система також сприяє прискоренню прийняття управлінських рішень, надаючи керівництву актуальну і структуровану інформацію в режимі реального часу. Крім того, підвищується прозорість і точність даних, що забезпечує надійну основу для аналізу, прогнозування та стратегічного планування розвитку підприємства .

Дотримання чітко визначених етапів послідовного впровадження ERP-системи є ключовою умовою її ефективного функціонування та досягнення очікуваних результатів. Послідовне впровадження дозволяє систематично адаптувати підприємство до нових технологічних процесів, уникнути хаотичних змін у роботі підрозділів та зменшити ризики помилок. Кожний етап - від попереднього аналізу потреб і планування до тестування, навчання персоналу та запуску системи - забезпечує контрольовану інтеграцію ERP у бізнес-процеси, що сприяє збереженню стабільності діяльності та максимальному використанню потенціалу системи. Недотримання етапності може призвести до перевантаження співробітників, некоректної роботи системи або втрати даних, що значно знижує ефективність впровадження [24].

1. Аналіз потреб і цілей підприємства включає вивчення існуючих бізнес-процесів, виявлення проблемних зон і вузьких місць, визначення цілей впровадження ERP (оптимізація ресурсів, контроль виробництва, підвищення ефективності).

2. Вибір ERP-системи - оцінка ринку ERP-рішень і функціональних можливостей, порівняння постачальників і варіантів впровадження (хмарне/локальне рішення), вибір системи, що найбільш відповідає специфіці підприємства.

3. Планування впровадження містить розробку проєкту впровадження, визначення етапів інтеграції системи, формування команди впровадження та бюджету.

4. Підготовка підприємства - модернізація IT-інфраструктури (сервери, мережі, безпека), підготовка даних для перенесення в ERP (картотеки, облікові записи, стандарти), навчання персоналу роботі з ERP.

5. Впровадження ERP-системи - налаштування модулів відповідно до бізнес-процесів, інтеграція з існуючими системами підприємства, проведення тестових запусків та усунення помилок.

6. Контроль та тестування - перевірка функціональності всіх модулів, виявлення недоліків і внесення коригувань, оцінка ефективності на ранніх етапах роботи.

7. Експлуатація та підтримка - запуск ERP-системи в регулярну роботу підприємства, постійний моніторинг і технічна підтримка, регулярні оновлення та оптимізація модулів.

8. Оцінка результатів і розвиток - аналіз економічного ефекту від впровадження ERP, оптимізація процесів на основі отриманих даних, підготовка до масштабування або інтеграції нових модулів [24].

Впровадження інноваційної ERP-системи управління організаційно-технологічним розвитком на підприємстві ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» є важливим кроком у модернізації виробничих та управлінських процесів. Система забезпечила інтеграцію ключових бізнес-функцій, таких як

планування виробництва, облік ресурсів, управління запасами, фінансовий контроль та аналітика, що дозволило підвищити ефективність і прозорість управлінських рішень.

Завдяки автоматизації рутинних операцій скоротиться час обробки даних та зменшилась ймовірність людських помилок, що сприяє підвищенню точності виробничого планування та оптимізації використання ресурсів. Крім того, впровадження ERP-системи дозволило покращити комунікацію між структурними підрозділами підприємства, забезпечивши єдину інформаційну платформу для прийняття стратегічних рішень.

Інноваційна ERP-система є ефективним інструментом для забезпечення організаційно-технологічного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до сучасних ринкових вимог. Подальший розвиток і налаштування системи дозволить максимально використати її потенціал для оптимізації виробничих процесів та стратегічного управління підприємством.

3.2. Управління впровадженням проєкту в діяльність підприємства та його економічний ефект

В сучасних умовах динамічного розвитку фармацевтичної галузі та посилення конкуренції на ринку ефективне управління виробничими та бізнес-процесами підприємства є ключовим чинником забезпечення стабільності та прибутковості діяльності. Одним із сучасних інструментів підвищення ефективності організаційно-технологічної діяльності є впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning), яка інтегрує всі основні функції підприємства - від закупівель і виробництва до збуту та фінансового обліку.

Для ТОВ «ДКП Фармацевтична фабрика» впровадження ERP-системи є стратегічно важливим кроком, оскільки дозволяє оптимізувати управлінські процеси, скоротити витрати, підвищити точність планування та прийняття

рішень, а також забезпечити прозорість і контроль на всіх рівнях виробничо-комерційної діяльності.

Наступним логічним етапом аналізу є оцінка економічного ефекту від впровадження ERP-системи, що дозволяє кількісно визначити потенційні фінансові вигоди, оптимізацію витрат та покращення продуктивності підприємства. Розрахунок економічного ефекту дає можливість не лише аргументувати доцільність впровадження системи, а й визначити терміни окупності та стратегічну вигоду для підприємства (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунку економічного ефекту від впровадження ERP-системи в організаційно-технологічну діяльність ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»»

Показник	До впровадження ERP	Після впровадження ERP	Економічний ефект	Примітка
Витрати на виробництво, тис. грн	1 000 000	920 000	80 000	Зниження витрат на 8% завдяки оптимізації ресурсів і планування
Витрати на управлінський персонал, тис. грн	150 000	120 000	30 000	Скорочення витрат за рахунок автоматизації рутинних операцій
Втрати від помилок у документації, тис. грн	50 000	10 000	40 000	Зменшення помилок та дублювання даних
Час прийняття управлінських рішень, днів	7	3	-	Скорочення часу на 4 дні підвищує швидкість реакції на ринку
Загальний економічний ефект, тис. грн	-	-	150 000	Сума економії прямих витрат та зменшення втрат

Джерело: розраховано автором

Зниження витрат на виробництво впровадження ERP-системи дозволяє більш ефективно планувати використання матеріалів, контролювати залишки на складах та оптимізувати виробничі процеси. Це призводить до скорочення витрат на сировину, енергію та інші ресурси приблизно на 8% (80 000 тис. грн).

Скорочення витрат на управлінський персонал, оскільки автоматизація обліку, планування та звітності зменшує потребу у рутинних адміністративних операціях, що дозволяє економити на фонді оплати праці менеджерів (30 000 тис. грн).

Зменшення втрат від помилок у документації, включає інтеграцію всіх бізнес-процесів у єдину ERP-систему мінімізує ймовірність помилок у замовленнях, бухгалтерських і виробничих документах, що дозволяє уникнути втрат на суму 40 000 тис. грн.

Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень - ERP-система забезпечує доступ до актуальної та структурованої інформації у режимі реального часу. Це скорочує час на прийняття рішень з 7 до 3 днів, що підвищує оперативність реагування на ринкові зміни та зменшує ризики втрат.

Загальний економічний ефект - сума прямих економій та зменшення втрат становить 150 000 тис. грн, що робить впровадження ERP-системи економічно доцільним та виправданим інвестиційним рішенням для ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»».

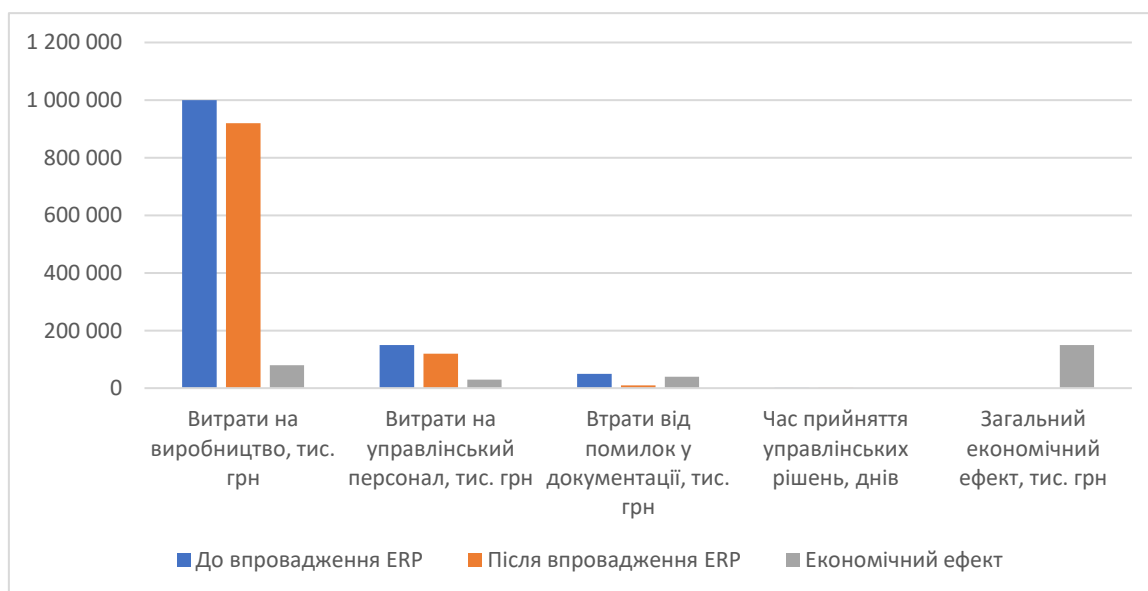


Рис. 3.2. Економічний ефект від впровадження ERP-системи в організаційно-технологічну діяльність ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»»

Джерело: побудовано автором.

На графіку видно, що після впровадження ERP-системи значно знизилися витрати на виробництво та управлінський персонал, а також суттєво скоротилися втрати від помилок у документації. Це наочно демонструє економічну доцільність використання ERP для підвищення ефективності організаційно-технологічної діяльності ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»».

Висновки до Розділу 3

Впровадження інноваційної ERP-системи управління організаційно-технологічним розвитком на підприємстві ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» є важливим кроком у модернізації виробничих та управлінських процесів. Система забезпечила інтеграцію ключових бізнес-функцій, таких як планування виробництва, облік ресурсів, управління запасами, фінансовий контроль та аналітика, що дозволило підвищити ефективність і прозорість управлінських рішень.

Інноваційна ERP-система є ефективним інструментом для забезпечення організаційно-технологічного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до сучасних ринкових вимог. Подальший розвиток і налаштування системи дозволить максимально використати її потенціал для оптимізації виробничих процесів та стратегічного управління підприємством.

Впровадження ERP-системи в діяльність ТОВ «ДКП Фармацевтична фабрика» дозволило значно знизити витрати на виробництво та управлінський персонал, скоротити втрати від помилок у документації та прискорити прийняття управлінських рішень. Загальний економічний ефект складає 150 000 тис. грн, що свідчить про високу ефективність інтеграції системи та її позитивний вплив на оптимізацію ресурсів і підвищення продуктивності підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційного дослідження сформовано наступні висновки:

1. Організаційно-технологічна діяльність підприємства є ключовою умовою забезпечення його ефективності, стабільності та конкурентоспроможності. Вона поєднує організаційні й технологічні процеси, створюючи цілісну систему управління виробництвом, яка визначає раціональність використання ресурсів, якість продукції та результативність праці. Правильна організація робочих процесів, оптимізація технологічних операцій, впровадження сучасного обладнання та інновацій дозволяють підприємству зменшувати витрати, підвищувати продуктивність і швидко реагувати на зміни ринку.

2. Процес упровадження інновацій у технологічну діяльність підприємств є стратегічно важливим інструментом їхнього розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Він включає послідовність взаємопов'язаних етапів - від визначення потреби в технологічних змінах до оцінки результатів та подальшої оптимізації. Такий підхід забезпечує системність, контрольованість і ефективність трансформацій.

3. Організаційно-економічна діяльність ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика»» у 2021-2024 рр. характеризується активним розвитком, зростанням масштабів виробництва та підвищенням ефективності основних операцій. Підприємство демонструє суттєве збільшення доходів, активів і високі показники рентабельності, що свідчить про результативне використання ресурсів і конкурентні позиції на ринку. Водночас спостерігається підвищення фінансових ризиків, зниження ліквідності та скорочення чистого прибутку в останньому році, що вказує на необхідність удосконалення фінансової політики та посилення контролю за витратами. Загалом діяльність фабрики є динамічною та перспективною, але потребує своєчасних організаційно-

управлінських та технологічних рішень для зміцнення фінансової стабільності та забезпечення сталого розвитку.

4. Аналіз основних економічних показників ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» за 2021-2024 рр. свідчить про динамічний розвиток підприємства та суттєве зростання ключових фінансових результатів. Дохід підприємства зріс із 561,4 млн грн у 2021 р. до 1 210,8 млн грн у 2024 р. , тобто більш ніж у 2,2 рази, що свідчить про розширення ринку збуту та підвищення попиту на продукцію фабрики. Поряд із цим чистий прибуток демонстрував позитивну тенденцію у 2021-2022 рр., досягнувши пікового значення у 2022 р. (124,6 млн грн), однак у 2024 р. зафіксовано помітне його зниження до 53,6 млн грн, що становить лише 82% від рівня 2021 р. Це може свідчити про зростання витрат, посилення конкурентного тиску чи інші фактори, що вплинули на рентабельність діяльності.

5. Результати SWOT-аналізу підкреслюють, що ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика» знаходиться у сприятливій позиції для подальшого розвитку, однак потребує системного підходу до оновлення технологічної бази, зміцнення логістичних процесів та підвищення гнучкості виробництва. Використання сильних сторін у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища дозволить підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, а й забезпечити довгострокове технологічне зростання та стійкий розвиток.

6. Інноваційна ERP-система є ефективним інструментом для забезпечення організаційно-технологічного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до сучасних ринкових вимог. Подальший розвиток і налаштування системи дозволить максимально використати її потенціал для оптимізації виробничих процесів та стратегічного управління підприємством.

7. Впровадження ERP-системи в діяльність ТОВ «ДКП Фармацевтична фабрика» дозволило значно знизити витрати на виробництво та управлінський персонал, скоротити втрати від помилок у документації та прискорити

прийняття управлінських рішень. Загальний економічний ефект складає 150 000 тис. грн, що свідчить про високу ефективність інтеграції системи та її позитивний вплив на оптимізацію ресурсів і підвищення продуктивності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушкевич Н. В., Чен Н. О., Подібка В. В. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Випуск 20. С. 215-220.
2. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/_Баркова.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
3. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.
4. Бортнік А. М. Процесне управління як чинник підвищення ефективності підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 3. С. 103-109.
5. Бужимська, К. О. (2022). Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*, (33), 24-30. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03> (дата звернення: 10.10.2025).
6. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства: навч. Посіб. В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
7. Власенко В. А. Перспективні напрями реформування організаційної структури управління на підприємствах малого та середнього бізнесу в умовах економіки відновлення. *Підприємництво і торгівля*, 2023 (39), 35-45. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-04> (дата звернення: 10.10.2025).
8. Власенко В.А., Коваль Є.Д. Розробка ефективної організаційної структури управління підприємством в умовах трансформації національної економіки. *Мережевий бізнес : становлення, проблеми, інновації*: матеріали

XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 27-28 квітня 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. 293 с. С. 113-116.

9. Вознюк, Я. Організаційно-технологічні підходи та моделі цифровізації освітньої діяльності закладів вищої освіти. *Економіка та суспільство*, (2025). (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-72> (дата звернення: 10.10.2025).

10. Гарбовський С.М. Виробничі потужності: поняття та їх значення в діяльності підприємств. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. с. 209-211.

11. Спирін О. О., Гарбовський С. М. Роль комунікацій в управлінні організаційно-технологічною діяльністю підприємств. *Innovative Research in Science and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference*. International Scientific Unity. December 3-5, 2025. Brussels, Belgium. pp. 414-416.

12. Гарбовський С.М. Імперативи управління організаційно-технологічною діяльністю ТОВ ДКП «Фармацевтична фабрика». *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference «Scientific Innovation: Theoretical Insights and Practical Impacts»* (December 8-10, 2025, Naples, Italy). European Open Science Space, pp. 288-291.

13. Гречан А.П., Шатіло О.В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2020. № 55. С. 90-96. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96) (дата звернення: 10.10.2025).

14. Гриценко О. П. Діджиталізація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Академічний огляд*. 2022. № 5(60). С. 18-22.

15. Долгова Л.І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77> (дата звернення: 12.11.2025).
16. Ємельянов О., Лесик Л. Технологічні зміни як чинник підвищення ринкової капіталізації підприємств. *Економіка та суспільство*, (2022). (39). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39>-(дата звернення: 10.10.2025).
17. Кириченко О.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с.
18. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2(66). С. 107-115.
19. Ковальчук А. М. Зміна бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Економічний аналіз*. 2022. Вип. 34(2). С. 42-46.
20. Кондратюк К.В. Технологія менеджменту. URL: http://bookss.co.ua/book_rozvitoksocialnoekonomichnih-vidnosinvumovahtransformaciukrani_782/6_tehnologiyamenedzhmentu(дата звернення: 10.10.2025).
21. Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18 (дата звернення: 01.10.2024).
22. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету КРОК*. 2022. № 3(67). С. 62-68. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>. (дата звернення: 01.10.2024).
23. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 320 с.
24. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік О. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та*

суспільство, (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37>(дата звернення: 01.10.2024).

25. Лепейко Т.І., Грузіна І.А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 107-113.

26. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159-164.

27. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Tt> (дата звернення: 18.10.2025).

28. Рижиков В. С. Стратегічне управління в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 28-30.

29. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 18.10.2025).

30. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf. (дата звернення: 27.10.2025).

31. Семенов В. П. Стратегічне прогнозування в бізнесі. *Вісник менеджменту*. 2020. № 12. С. 10-13.

32. Ситник І. В. Вплив четвертої промислової революції на розвиток підприємств. *Вісник економічного розвитку*. 2021. № 3(109). С. 15-20.

33. Сяоцін, Г. (2023). Моделі формування комплексної технології управління підприємством на основі інтеграції її складових. *Економіка та суспільство*, (54). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-79> (дата звернення: 27.10.2025).

34. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25.
35. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 30-37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення: 27.10.2025).
36. Таченко В.В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. *Економіка і управління*. 2021. Випуск 50. С. 130-137.
37. Тесленок І.М. Підходи до побудови системи стратегічного управління. Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення», 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя. ЗНУ. 2023. С. 235-238. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9943/1/Collection_of_abstracts.pdf#page=235 (дата звернення: 07.11.2025).
38. Титикало В. С. Процесне управління підприємством: сутність та особливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 150-155.
39. ТОВ «ДКП Фармацевтична фабрика»». URL: <https://opendatabot.ua/c/32744083> (дата звернення: 07.11.2025).
40. Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26185/1/стратегічне%20управління%20підприємством.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).
41. Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 280-286.
42. Чернишов О. Ю. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Менеджмент XXI століття*. 2021. № 1. С. 32-35.

43. Чорток Ю. В. Організація підприємницької діяльності: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 81 с.
44. Шварц І. В, Пілявоз Т.М., Краєвська А. С., Міронова Ю. В. Ідентифікація бізнес-процесів у проектному менеджменті. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. №4. Том 332. С. 298-304. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/344/350>. (дата звернення: 07.11.2025).
45. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник.* 2020. № 14. С. 58-64. URL: http://pvn.in.ua/images/Magazine/2_2020.pdf#page=58 (дата звернення: 07.11.2025).
46. Шлапак О.А. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня Ефективна економіка. 2021. №1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/85.pdf (дата звернення: 07.11.2025).
47. Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10 th Edition, Kogan Page Publishing, London. 2006. English.
48. Chruzik K. Integration model of management systems in Sea Transport. *International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation.* 2020. № 14. pp. 393-396. DOI: 10.12716/1001.14.02.16
49. Manufacturing Tomorrow. Online Trade Magazine - Industry 4.0 Advanced Manufacturing and Factory Automation. URL: <https://www.manufacturingtomorrow.com/article/2017/02/what-is-smart-manufacturing--the-smart-factory/9166>
50. Shtal T. Strategic Guidelines for the Improvement of Logistic Activities of Trade Enterprises. *Journal of Information Technology Management.* 2020. Vol. 12(3). P. 69-81.