

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління операційною діяльністю на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКІ МЕТАЛЕВІ ВИРОБИ ТА
КОНСТРУКЦІЇ», Луганська обл., Старобільський р-н, с.Підгорівка)

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Куриленко
Владислава Романовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Дєєва
Наталія Едуардівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Управління операційною діяльністю на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКІ МЕТАЛЕВІ ВИРОБИ ТА
КОНСТРУКЦІЇ», Луганська обл., Старобільський р-н, с.Підгорівка)

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Куриленко
Владислава Романовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Дєєва
Наталія Едуардівна

Київ 2019

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Управління операційною діяльністю на підприємстві»

Структура роботи. Робота викладена на 50 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 12 таблиць та 10 рисунків, список використаних джерел нараховує 51 джерело (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКІ МЕТАЛЕВІ ВИРОБИ ТА КОНСТРУКЦІЇ», Луганська обл., Старобільський р-н, с.Підгорівка

Об'єктом дослідження є процес управління операційною діяльністю на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та прикладні аспекти управління операційною діяльністю на підприємстві.

Метою дослідження є дослідження процесу управління операційною діяльністю на підприємстві за матеріалами ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції» та розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Відповідно до встановленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- визначити сутність, елементи та структуру управління операційною діяльністю на підприємстві;
- вивчити інструментарій формування, розвитку та оцінювання операційної діяльності на підприємстві;
- навести характеристику операційної діяльності підприємства;
- провести оцінку результативності заходів по управлінню операційною діяльністю на підприємстві;
- здійснити розробку заходів по управлінню операційною діяльністю на підприємстві;
- здійснити прогностну оцінку заходів по управлінню операційною діяльністю на підприємстві.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «СЄВЄРОДОНЕЦЬКІ МЕТАЛЕВІ ВИРОБИ ТА КОНСТРУКЦІЇ».

Рік виконання роботи 2018 – 2019 рр.

Рік захисту роботи – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність, елементи та структура управління операційною діяльністю на підприємстві	10
1.2. Інструментарій формування, розвитку та оцінювання операційної діяльності на підприємстві	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЄВЕРОДОНЕЦЬКІ МЕТАЛЕВІ ВИРОБИ ТА КОНСТРУКЦІЇ», ЛУГАНСЬКА ОБЛ., СТАРОБІЛЬСЬКИЙ Р-Н, С.ПІДГОРІВКА	26
2.1. Характеристика операційної діяльності підприємства	26
2.2. Оцінка результативності заходів по управлінню операційною діяльністю на підприємстві	34
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	38
3.1. Розробка заходів по вдосконаленню управління операційною діяльністю на підприємстві	38
3.2. Прогнозна оцінка заходів по управлінню операційною діяльністю на підприємстві	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність роботи полягає в тому, що питання управління операційною діяльністю є проблемним з тієї причини, що значна частина підприємств, особливо представників малого та середнього бізнесу, не приділяє достатньої уваги саме питанням планування, організації і проектування виробництва, не оцінюють об'єктивно свої конкурентні переваги і смутно уявляють, що є їх конкурентними пріоритетами орієнтуючись тільки на високу рентабельність і прибуток в тій чи іншій галузі, яка склалася найчастіше стихійно. Грамотне планування операційних процесів, рівна увага всім п'яти компонентам операційної системи, включаючи персонал, дозволить керівництву компанії досягти основних економічних цілей – здійснення випуску з найменшими витратами і збільшення прибутку, а також забезпечить фінансову стійкість в ситуації змін на ринку.

На сьогоднішній день у багатьох українських компаніях, що відносяться до середнього і малого бізнесу, відсутні базові елементи оперативного планування і проектування, недостатня увага приділяється розвитку виробництва, підвищенню кваліфікації персоналу, особливо робочих, проектування процесів і продуктів.

Управлінцям необхідно приймати рішення щодо організації процесу виробництва продукції або надання послуг на різних рівнях. Так, наприклад, вищий рівень керівництва визначає стратегічні рішення щодо того, яку продукцію буде проводитися, які технології повинні використовуватися у виробництві, які виробничі потужності будуть потрібні для виробництва продукції і як їх слід розмістити, а також розробка в цілому корпоративної стратегії і операційної стратегії управління цими виробничими потужностями.

Середній рівень управління пов'язаний з рішенням проміжних питань, спрямованих на тактичне планування і вироблення варіантів найбільш

ефективного розподілу матеріальних ресурсів, робочої сили з урахуванням обмежень, визначених на попередній стадії прийняття стратегічних рішень. Наприклад, яка кількість працівників знадобиться і коли; розробка графіків поставок матеріалів і відвантаження готової продукції; формування запасів і організація зберігання та складування. Нижчий рівень управління, або лінійні менеджери, приймають короточасні рішення з конкретних робітничих питань, що охоплюють поточні виробничі завдання на нетривалому відрізку часу.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління операційною діяльністю на підприємстві за матеріалами ТОВ «Сєвєродонецькі металеві вироби та конструкції» та розробка пропозицій щодо його удосконалення.

З урахуванням визначеної мети в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність, елементи та структуру управління операційною діяльністю на підприємстві;
- вивчити інструментарій формування, розвитку та оцінювання операційної діяльності на підприємстві;
- навести характеристику операційної діяльності підприємства;
- провести оцінку результативності заходів по управлінню операційною діяльністю на підприємстві;
- здійснити розробку заходів по управлінню операційною діяльністю на підприємстві;
- здійснити прогностну оцінку заходів по управлінню операційною діяльністю на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління операційною діяльністю на підприємстві ТОВ «Сєвєродонецькі металеві вироби та конструкції».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та прикладні аспекти управління операційною діяльністю на підприємстві.

Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки щодо ефективного управління операційною діяльністю на підприємстві. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття «операційна діяльність», а також сформульовано загальні висновки та пропозиції.

В роботі використовувалися методи порівняння і дослідження динаміки і структурних змін показників, метод аналізу і синтезу (на підставі бухгалтерських даних – *фінансових* звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства), розрахунковий метод, використовувалися таблиці, рисунки, діаграми.

Для написання роботи використовувалася наступна *інформаційна база дослідження*: спеціальна література з теми дослідження (підручники, навчальні посібники, монографії), періодичні видання, нормативні акти і ухвали, фактичні звіти підприємства, довідкова і статистична інформація.

Наукова новизна роботи полягає в висвітленні сучасного погляду вітчизняних та закордонних вчених на сутність процесу управління операційною діяльністю з використанням сучасних технологій, інструментарію та досвіду роботи підприємства.

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає в аналізі процесу управління операційною діяльністю на прикладі ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції», розробленні конкретних заходів з удосконалення цього процесу з можливістю їх застосування на інших підприємствах.

Апробація результатів. Частково результати дослідження висвітлено у статті «Управління операційною діяльністю на підприємстві», що опублікована у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ (додаток А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 11 таблиць, 10 рисунків. Список

використаних джерел містить 51 найменування, викладених на 5 сторінках.

Робота містить 1 додаток, викладений на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, елементи та структура управління операційною діяльністю на підприємстві

Серед різновидів менеджменту місце та роль операційного менеджменту визначена менше від інших. Найчастіше про нього згадують у промисловості, дорівнюючи до управління виробництвом. Важливою складовою дослідження управління операційною діяльністю є дослідження сутності поняття «операційна діяльність».

Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS англ. International Financial Reporting Standards) [1] дають таке визначення операційної діяльності – основна діяльність будь-якого суб'єкта господарювання, а також інші види діяльності, що не відносяться до інвестиційної чи фінансової сфери.

На сьогодні чинне законодавство містить одне визначення поняття «операційна діяльність», яке є найбільш загальним і не конкретизує операційні функції. У найбільш фундаментальних працях з дослідження поняття «операційна діяльність», опублікованих відомими вітчизняними науковцями, сутність та зміст операційної діяльності має різне тлумачення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «операційна діяльність»

Автор	Визначення
1	2
Національне положення бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"	Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [7]

А. Ансофф	Визначає такі характерні особливості операційної діяльності, як нестійкість напрямків розвитку, тобто допускає їх перегляд у ході реалізації [8]
-----------	--

Продовження таблиці 1.1

1	2
Г. Капінос, І. Бабій	Діяльність, яка здійснюється в межах операційної системи з метою створення будь-якої корисності через перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги) [3]
А. Бланк, В. Василенко	Головний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якого воно створене [3]
О. Короткевич	Основна діяльність, яка пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), що є визначною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу [7]
П. Белінський	Діяльність, що приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Величина грошових потоків, що утворилася в результаті операційної діяльності, являє собою ключовий індикатор достатності грошових коштів для погашення зобов'язань, підтримання продуктивності компанії, виплати дивідендів та інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування [3]

Отже, дослідивши визначення окремих науковців, можна дійти висновку, що операційна діяльність розглядається як складова частина загальної стратегії розвитку підприємства, при цьому автори не вказують на її важливе значення, оскільки досягнення мети в довгостроковому періоді є першочерговим щодо результатів, які показуються у близькій перспективі.

Управління операційною діяльністю підприємства – це діяльність щодо управління процесом придбання матеріалів та їх перетворення в готовий продукт з постачанням цього продукту покупцям.

Сутність управління операційною діяльністю підприємства виражається у його функціях (рис. 1.1).



Рис.1.1. Функції управління операційною діяльністю підприємства [8]

Функція планування впливає на вибір мети операційної системи, а також інструментів і механізмів її досягнення. Ця функція допускає використання моделювання для виконання операцій у заданому часовому полі; моделювання розвитку операційної системи для досягнення поставленої мети.

Функція організації. Операційні менеджери створюють і постійно розвивають її для реалізації прийнятих планів (програм) окремими виконавцями і підрозділами.

Функція організації має забезпечувати чіткість виконання операцій, взаємозв'язок виконавців і підрозділів операційної системи і підвищувати ефективність праці.

Функція мотивації забезпечує виконання доручень, тобто прямих функціональних обов'язків. Завдання функції мотивації – забезпечити виконання роботи всіма працівниками відповідно до їх службових повноважень і розробленого плану. Мета функції мотивації – створення внутрішньої мотивації для виконавців. Реалізація функції мотивації забезпечується менеджером завдяки формуванню ситуації, що спонукає до виконання роботи з найвищою віддачою. Це досягається за допомогою вмілого управління персоналом і адекватного стимулювання його праці.

Функція контролю – це систематичний процес, за допомогою якого операційні менеджери регулюють діяльність операційної системи,

забезпечуючи її відповідність планам, цілям і нормативним показникам. Функція координації є важливою в управлінні операційною системою. Без координації система перестає бути ефективною.

Використовуючи методологію системного підходу, можна установити, що будь-яке підприємство є відкритою системою, яка перетворює вхідні величини (сировину, напівфабрикати, працю тощо) у вихідні (продукцію та послуги) (рис. 1.2).

Операційна система складається з таких підсистем [8]:

- управління або планування і контролю (одержує інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовищ про стан переробної підсистеми і підсистеми забезпечення, обробляє цю інформацію і видає рішення про те, як повинна працювати переробна підсистема);



Рис. 1.2. Структура операційної системи підприємства [9,12]

- переробної (виконує продуктивну роботу, безпосередньо зв'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні результати);
- забезпечення (не зв'язана безпосередньо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми).

Переробна підсистема підприємства виконує виробничу роботу, безпосередньо пов'язану із перетворенням вхідних ресурсів у вихідні

результати. У процесі функціонування підприємства частина матеріальних і енергетичних ресурсів піддається перетворенню, а частина споживається під час виробничого процесу. Функціонування переробної підсистеми вимагає певних капіталовкладень, регулярного надходження інформації від підсистеми управління про зміни технологій аналогічних виробництв на інших підприємствах, про стан ринку сировини, матеріалів, енергії та кінцевих продуктів, створених переробною підсистемою. Забезпечувальна підсистема не пов'язана з виробництвом товарів чи послуг, однак забезпечує діяльність переробної.

До забезпечувальної підсистеми належать обчислювальний центр, ремонтно-експлуатаційні, транспортні служби, охорона, експедиція, будівельні підрозділи, підрозділи соціально-побутового характеру тощо; її структура залежить від потреб і особливостей операційного процесу, який відбувається у переробній підсистемі. Залежно від специфіки виробництва, певні підрозділи забезпечувальної підсистеми можуть бути елементами переробної.

Підсистема управління (планування і контролю) призначена для забезпечення функціонування переробної та забезпечувальної підсистем. У ній визначають цілі, політику, основні напрямки розвитку операційної системи, планують випуск продукції та необхідні для цього ресурси. Підсистема управління коригує діяльність інших підсистем операційної системи, забезпечує їхнє взаємоузгоджене і ритмічне функціонування. Для цього вона постійно отримує необхідну внутрішню інформацію про стан переробної та забезпечувальної підсистем, наявність сировини, ресурсів тощо. Із зовнішнього середовища в цю підсистему надходить інформація про попит на продукцію, вартість ресурсів, тенденції розвитку технології, законодавчі та нормативні акти тощо. Вона є своєрідною переробною підсистемою, ресурсом і продуктом діяльності якої є інформація [8, с. 46]. Функціонування підсистеми управління забезпечують відповідні засоби й інструменти для роботи з інформацією.

У структурі операційної системи беруть участь різні складові елементи управлінської діяльності підприємства. В управлінні інструментальним господарством тісно переплітаються технічні й економічні елементи, елементи стратегічного прогнозування у визначенні потреб стандартних універсально-нормативних інструментів, виготовлених на спеціалізованих підприємствах і призначених для виготовлення будь-якого виробу.

Менеджер управління інструментальним господарством розробляє стратегічну систему прогнозного забезпечення необхідними високоточними інструментальними пристроями, оснащенням та інструментами, які необхідні для нормального функціонування операційної системи підприємства.

Управління енергетичним забезпеченням операційної системи підприємства базується на використанні усіх видів енергоресурсів, які є носіями різних видів енергії (електричної, теплової енергії твердого, рідинного та газоподібного палива тощо), які забезпечують різні можливості функціонування операційної системи підприємства. Управлінська структура енергетичного забезпечення операційної системи підприємства має такі складові частини:

- енергосилову службу (підстанції, електростанції тощо);
- теплову службу (тепломережі, котельні тощо);
- газопостачальну службу (станції постачання киснем, газом тощо);
- службу зв'язку (пожарна сигналізація, АТС тощо);
- енерго-ремонтні служби, що виконують різні ремонти електроенергетичного обладнання.

Менеджер і його заступники розробляють стратегічний енергетичний прогноз забезпечення потреб усіх необхідних видів енергії для підприємства й удосконалення управління енергетичним господарством підприємства.

Управління транспортним забезпеченням операційної системи підприємства поєднує усі матеріальні потоки операційної системи. Управління транспортним обслуговуванням здійснює служба транспортного

забезпечення підприємства (внутрішній і зовнішній вантажообіг). Менеджер транспортного забезпечення розробляє стратегічний прогноз вантажопотоку та стратегічний план удосконалення управління транспортним забезпеченням, а також підвищення ефективності роботи транспортного господарства підприємства.

Основні завдання управління складським господарством у менеджменті операційної системи базуються на виконанні функції ефективного зберігання основних і допоміжних матеріалів. За ступенем користування розрізняють склади індивідуального (зберігають продукцію одного підприємства) та колективного користування (оренда фізичних і юридичних осіб). За розміром склади бувають як невеликими приміщеннями (декілька сотень квадратних метрів), так і складами-гігантами (сотні тисяч квадратних метрів).

Менеджер складського господарства операційної системи здійснює стратегічне прогнозування діяльності складським господарством та удосконалює ефективність його діяльності. Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з якістю продукції (послуг) в системі операційного менеджменту, визначається здатністю забезпечити конкурентну захищеність продукції. Відомо, що економія всіх видів ресурсів не поступається місцем якості продукції.

Управління системою якості продукції (послуг) в операційній системі здійснює служба управління системою якості продукції (послуг), яка розробляє стратегічне прогнозування системи якості продукції (послуг) і впроваджує реальні заходи щодо виконання якісних показників конкурентнозахищеної продукції операційної системи підприємства.

Для економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних із менеджментом операційної системи підприємства, в цілях вибору оптимальних варіантів цих управлінських рішень необхідно узагальнити показники управлінської діяльності (достовірну статистичну техніко-економічну інформацію), використовуючи також експертні оцінки менеджерів високої фахової підготовки. На основі сформованого масиву

достовірної техніко-економічної інформації будується статистична оптимізаційна модель показників економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних із менеджментом операційної системи підприємства.

Отже, за результатами проведеного дослідження було визначено, що управління операційною діяльністю підприємства – це діяльність щодо управління процесом придбання матеріалів та їх перетворення в готовий продукт з постачанням цього продукту покупцеві. Крім того, визначено сутність теоретичних аспектів побудови та управління операційною системою підприємства. Проведений аналіз показав, що ефективно застосування цих аспектів може призвести до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Інструментарій формування, розвитку та оцінювання операційної діяльності на підприємстві

У конкурентному середовищі для будь-якого підприємства стратегічними питаннями, що вимагають чіткої і обґрунтованої відповіді, є: як, коли і де виробляти продукцію і надавати послуги. Без чітко розробленої операційної стратегії та ефективного її втілення підприємство може вижити чисто випадково або за рахунок правильного копіювання або за слабкістю конкурентів.

Сутність розроблення стратегії підприємства полягає у спрямуванні операційної функції на вироблення готових продуктів і надання послуг для задоволення потреб споживачів й отримання прибутку для подальшого розвитку. Операції стають ефективними, лише коли відповідають інтересам клієнтів (додають цінність, знижують собівартість). Ефективність і раціональність операційної діяльності підприємства цілковито залежать від правильності вибору операційної стратегії.

Операційна стратегія (operations strategy) ґрунтується на місії, загальній політики, охоплює весь спектр діяльності підприємства і відображає

конкретні дії зі створення і реалізації продукту, довгострокові плани використання всіх своїх ресурсів (у розрізі: персонал, виробничі та сервісні підрозділи, матеріали і комплектувальні вироби, процеси, виробничі потужності, системи планування та управління), функції з метою забезпечення конкурентної переваги та максимально ефективної підтримки довгострокової конкурентної стратегії.

Операційна стратегія покликана забезпечити можливість швидко реагувати на будь-які неминучі зміни в майбутньому. Маркетингова стратегія відображає, за допомогою яких конкретних методів здійснюватиметься збут товарів і послуг, а фінансова стратегія визначає найефективніші варіанти використання фінансових ресурсів підприємства.

Операційна стратегія полягає у прийнятті практичних рішень, пов'язаних із розробленням операційного (виробничого) процесу й інфраструктури, необхідної для підтримки його здійснення.

Розроблення процесу передбачає вибір технології, складання часовою графіка процесу діяльності, визначення товарно-матеріальних запасів і способу розміщення цього процесу. При розробленні інфраструктури увагу приділяють системам планування й управління, забезпечення і контролю якості, оплати праці й організації операційної функції підприємства.

Пріоритети розвитку і цілі операційної стратегії для кожного елемента ланцюжка створення цінності представлені в табл. 1.2.

До методів операційного управління відносяться методи фінансового обліку, фінансового аналізу, фінансового планування, фінансового прогнозування, фінансового контролю, фінансового регулювання, бюджетування, фінансовий реінжиніринг бізнесу.

До інструментів управління можна віднести:

- показники стійкості економічного стану (ефективності фінансової стратегії), що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів з метою досягнення стану з найкращими параметрами в межах виділених коштів, і методи їх оцінки;

- інформаційне забезпечення процесу управління операційною діяльністю організації;
- технічні засоби управління;
- фінансові ресурси і їх характеристики;
- джерела фінансових ресурсів;
- фінансові відносини підприємства;
- ризики (обмеження) фінансової діяльності.

Деталізований спектр основних завдань оцінювання операційної діяльності має включати чотири тематичні блоки, які наведено на рис.1.3:

- стратегічний аналіз ринкових можливостей підприємства та обґрунтування конкурентної, цінової, асортиментної та збутової стратегій;
- аналіз основних бізнес-процесів;
- аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства;
- аналіз витрат підприємства.

Таблиця 1.2

Пріоритети розвитку і цілі операційної стратегії для кожного елемента ланцюжка створення цінності [11]

Елемент	Пріоритет розвитку	Конкурентна перевага	Мета
1	2	3	4
Матеріально-технічне забезпечення	Своєчасне забезпечення підприємства матеріальними ресурсами відповідної якості, мінімізація витрат на розміщення замовлення	Якість матеріальних запасів, ексклюзивний доступ до матеріальних ресурсів, висока якість роботи постачальників, доступ до дешевшої сировини	Забезпечення потреби в капіталі для формування виробничих запасів, встановлення раціональних фінансових відносин з постачальниками
Виробництво	Забезпечення безперебійного процесу виробництва продукції, мінімізація виробничих витрат, забезпечення якості продукції, що випускається	Високий технічний рівень виробництва, якість продукції, що випускається, раціональна організація виробництва, можливість переключитися на випуск іншої продукції, більш низькі витрати на виробництво продукції	Забезпечення фінансовими ресурсами безперебійного процесу виробництва продукції, фінансове забезпечення приросту обсягів випуску продукції і розширення

		порівняно з конкурентами	асортименту продукції
Маркетинг та збут	Забезпечення заданих обсягів продажів, підвищення рівня лояльності покупців, вихід на нові ринки збуту	Привабливість продукції (послуг) компанії для її клієнтів, ексклюзивність товарів компанії, ефективна система стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування, низькі витрати на просування продукції	Забезпечення заданих обсягів / зростання доходів і прибутку, забезпечення стабільності грошових надходжень, зростання рентабельності продажів
Персонал	Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами певних професій	Підвищення мотивації праці, підвищення рівня кваліфікації кадрів, більш низькі витрати на оплату праці	Забезпечення потреби в грошових ресурсах для оплати праці, підготовки та підвищення кваліфікації
Фінанси	Забезпечення необхідними фінансовими ресурсами поточної та інвестиційної діяльності підприємства	Високий рівень самофінансування підприємства, доступ до зовнішніх джерел фінансування, високий рівень кредитоспроможності підприємства	Забезпечення фінансової безпеки, зростання ринкової вартості, ефективне використання фінансових ресурсів, зниження витрат на залучення капіталу

При проведенні стратегічного аналізу ринкових можливостей підприємства важливе місце відводиться маржинальному аналізу (CVP-аналізу), на основі якого здійснюється обґрунтування обсягів виробництва та цінової політики, складання бюджетів постійних та змінних витрат. Передувати аналізу має також стратегічний аналіз ефективності асортиментної політики підприємства, який базується на альтернативному виборі найбільш прибуткових напрямів діяльності та видів продукції, які матимуть попит на ринку, враховуючи їх якість та ціну. Такий аналіз проводиться на основі матриці «Маркон», що дозволяє ранжувати види продукції за такими критеріями як маржинальний дохід на одиницю продукції та обсяг реалізації (попит на продукцію). Враховуючи це, коло завдань операційного оцінювання має бути розширене такими напрямками досліджень як оцінка конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності організації, визначення конкурентної позиції підприємства, аналіз інноваційної діяльності підприємства. Заключним

етапом дослідження бізнес-процесів є аналіз ефективності інноваційної діяльності, який пропонуємо проводити в два етапи: оцінка інноваційної активності підприємства; оцінка ефективності інноваційної діяльності.



Рис. 1.3. Структурно-логічна схема оцінювання операційної діяльності підприємства [13]

Актуальним напрямом досліджень операційної діяльності є аналіз матеріально-технічного постачання та стану розрахунків з покупцями та замовниками. Повне і своєчасне забезпечення підприємства матеріальними та технічними ресурсами відповідної номенклатури, якості та вартості є важливою умовою виконання виробничої програми, зниження загальних витрат і собівартості продукції, збільшення прибутку та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз процесу постачання матеріальних ресурсів пропонуємо здійснювати за такими напрямками: оцінка обґрунтованості необхідної кількості сировини та матеріалів для виконання виробничої програми; аналіз ефективності формування портфеля замовлень на матеріальні ресурси з позиції їх вартості для цілей оптимізації собівартості продукції; вивчення умов, строків, ритмічності поставок матеріальних ресурсів; аналіз недопоставок за об'ємом та термінами; аналіз порушення якості сировини і

матеріалів за кожним видом; аналіз стану розрахунків з постачальниками за отримані матеріальні ресурси.

В свою чергу, стан розрахунків з покупцями та замовниками суттєво впливає на грошові потоки підприємства, оборотність капіталу, фінансові результати, тобто характеризує фінансову відповідальність бізнес-партнерів. Тому для ефективного управління дебіторською заборгованістю та грошовими потоками важливого значення набуває аналіз стану розрахунків з покупцями продукції та замовниками, основними завданнями якого є: оцінка виконання умов договорів в частині відповідальності покупців за розрахунки за отриману продукцію; оцінка доцільності надання товарного кредиту окремим покупцям та аналіз ефективності кредитної політики підприємства; обґрунтування розміру цінових знижок з метою прискорення розрахунків за отриману продукцію; аналіз термінів прострочки платежів в цілому по підприємству та окремими дебіторами; структурно-динамічний аналіз заборгованості покупців за відвантажену продукцію; аналіз ритмічності розрахунків за реалізовану продукцію.

Сучасні соціально-економічні орієнтири функціонування підприємства вимагають від аналітиків не просто дослідження повноти використання трудових ресурсів підприємства, а й вивчення якісних показників, що характеризують кадровий потенціал, зокрема, лояльність персоналу, рівень його кваліфікації, ефективність витрат, спрямованих на оплату праці, ефективність мотиваційної політики, рівень соціального розвитку підприємства. В межах останнього напрямку досліджень особливої актуальності набувають такі питання: аналіз мікроклімату в колективі; аналіз умов праці та зміцнення здоров'я працівників; оцінка соціально-культурних і житлово-побутових умов; визначення рівня соціальної захищеності членів трудового колективу; аналіз рівня кваліфікації працівників.

Далі, на підставі проведеної діагностики, розробляють план організаційного розвитку виробничої системи. Загальну послідовність планування вдосконалення організації виробничих систем наведено на рис.

1.4.



Рис. 1.4. Послідовність вибору заходів щодо вдосконалення організації операційної діяльності [13]

Необхідність планування вдосконалення організації виробництва виникає з причин: зміни виробничої програми; конструктивних змін виробів; вдосконалення технології виробництва; розвитку технічної бази підприємства; підвищення ефективності виробництва.

Удосконалення організації виробництва здійснюють за етапами: планування заходів; техніко-економічне планування; календарне планування.

Планування вдосконалення організації виробництва та її діагностику здійснюють певними методами: розрахунково-аналітичним; програмно-цільовим; дослідно-статистичним; мережевим, які різняться за складом використовуваної інформації; способом її отримання і перетворення; способом оцінювання достовірності розрахунків.

Розрахунково-аналітичні методи ґрунтуються на використанні аналітичних залежностей у рамках строгих регламентованих алгоритмічних розрахунків, наприклад, розрахунок потокової лінії, проектування виробничого процесу тощо.

Програмно-цільові методи, що переважно базуються на використанні

експертної інформації, передбачають формування програми заходів та їх оцінювання на основі послідовного ланцюга вдосконалення організації виробництва за ієрархічним принципом.

Дослідно-статистичний метод ґрунтується на емпіричному оцінюванні організаційно-технічного рівня виробництва на підприємстві.

Організаційно-технічний рівень виробництва (ОТРВ) – якісна характеристика міри досконалості засобів і предметів праці, а також рівня організації праці, виробництва та управління на підприємстві.

Оцінювання ОТРВ передбачає його кількісну характеристику шляхом порівняння фактичних показників із прогресивним рівнем їх значення. Таке оцінювання використовують для: планування організаційно-технічних заходів на підприємстві; порівняльного аналізу стану виробництва на підприємстві; пошуку резервів підвищення ефективності виробництва. Розрізняють часткові та узагальнені оцінки ОТУВ.

Умовою вдосконалення діяльності підприємства є зміна систем управління і контролю поточних процесів і необхідність модернізації систем організації виробництва. Можливим є застосування реінжинірингу як методу, що потребує фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування виробничого процесу з метою підвищення ефективності роботи підприємства. Суть процесу реінжинірингу полягає в докорінній реорганізації виробництва шляхом переоцінки діяльності підприємства, відмові від старих правил і сталих закономірностей.

Оцінюючи виробничу систему в комплексі, необхідно звернути увагу на вплив технічного рівня продукції, стан фінансів і персоналу, на елементи доходу і витрат підприємства. При виборі напрямів удосконалення слід оцінити виробничі одиниці й ознаки, що діагностують позицію підприємства в системі ринкових відносин.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження теоретико-методичних засад з питання управління операційною діяльністю на підприємстві сформовано наступні висновки:

Управління операційною діяльністю підприємства – це діяльність щодо управління процесом придбання матеріалів та їх перетворення в готовий продукт з постачанням цього продукту покупцеві. Крім того, визначено сутність теоретичних аспектів побудови та управління операційною системою підприємства. Проведений аналіз показав, що ефективне застосування цих аспектів може призвести до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз операційної діяльності займає важливе місце в системі управлінського аналізу, оскільки від його результатів залежить інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття виважених стратегічних управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності підприємства та виявлення резервів підвищення ефективності його діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЕВЕРОДОНЕЦЬКІ МЕТАЛЕВІ ВИРОБИ ТА КОНСТРУКЦІЇ», ЛУГАНСЬКА ОБЛ., СТАРОБІЛЬСЬКИЙ Р-Н, С.ПІДГОРІВКА

2.1. Характеристика операційної діяльності підприємства

Аналіз операційної системи діяльності підприємства проведемо на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Севєродонецькі металеві вироби та конструкції» (далі - ТОВ «СМВК»), розташованого за адресою: Луганська обл., Старобільський р-н, с. Підгорівка, вул. Пушкіна, 1.

Основні дані ТОВ «СМВК» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні дані ТОВ «СМВК»

Інформація про компанію	Дані
Повна та скорочена назва юридичної/фізичної особи	ТОВ «Севєродонецькі металеві вироби та конструкції» / ТОВ «СМВК»
Код за ЄДРПОУ або ідентифікаційний номер учасника (для фізичних осіб)	34596538
Юридична адреса	92723, Луганська обл., Старобільський р-он с.Підгорівка, вул.Пушкіна, 6.1
Поштова/фактична адреса	93405, м.Севєродонецьк, вул.Гагаріна,5
Телефон/факс	0645-70-35-75
Адреса сторінки в інтернеті	http://ooosmik.prom.ua/
№ свідоцтва платника ПДВ	100324964
Ідентифікаційний податковий номер	345965312140
Назва банку (відділення, управління), його місцезнаходження, МФО та номер рахунку	р/р 26002054463300 в АТ "УкрСиббанк" МФО 351005
Керівник (П.І.Б.), посада (згідно статуту або іншого установчого документа)	Директор, Кудін Олександр Леонідович, згідно статуту
Контактні особи, уповноважені здійснювати переговори з Замовником	Максименко Максим Іванович, заступник директора з комерційних питань, моб.: 0953507084, smik.maksimenko@gmail.com
Обрана система оподаткування (вказується розмір ставки згідно ПКУ розділ XIV, глава 1)	Платники податку на прибуток, на загальних підставах. Податок на прибуток 18%

Основними видами діяльності ТОВ «СМБК» є:

- 25.62 - Механічне оброблення металевих виробів;
- 28.14 - Виробництво інших кранів і клапанів;
- 25.11 - Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- 25.29 - Виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів;
- 25.30 - Виробництво парових котлів, крім котлів центрального опалення;
- 46.74 - Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього.

Основними конкурентами ТОВ «СМБК» є:

- ПП «СТТК»;
- ТОВ «Тотал Дистрибушн 2005»;
- ТОВ «Торговий будинок «Харківмаш»;
- ТОВ «Індастріал Машинері Планта».

Основні замовники ТОВ «СМБК» у 2018 році представлені на рис. 2.1.

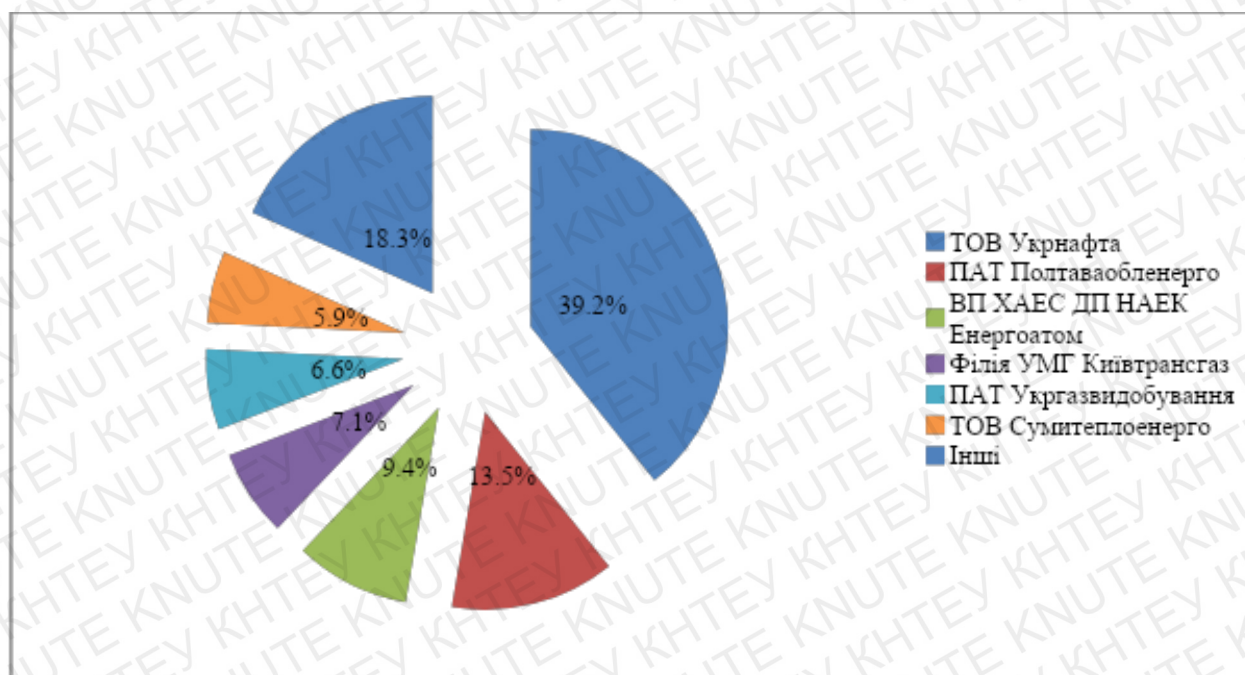


Рис. 2.1. Основні замовники ТОВ «СМБК» у 2018 році

Джерело: складено за даними [44]

Управління діяльністю підприємства здійснюється його власником. Генеральний директор самостійно визначає структуру управління підприємства і формує штати.

У табл. 2.2 окреслено основні завдання системи управління ТОВ «СМБК».

Таблиця 2.2

Основні завдання системи управління ТОВ «СМБК»

Зміст завданн я	Відповідальні за рішення
Організація виробничо-господарської діяльності підприємства	Генеральний директор і керівники структурних підрозділів
Підбір, розстановка і підготовка кадрів	Генеральний директор
Організація бухгалтерського обліку та звітності: контроль за фінансовою діяльністю підприємства	Головний бухгалтер, бухгалтер
Організація і облік економічної діяльності	Заступник директора
Організація постачання товарами	Відділ постачання
Загальна адміністративне керівництво, координація та контроль діяльності підрозділів матеріально-технічного постачання, адміністративно-господарського обслуговування та відповідальних виконавців служби експлуатації	Генеральний директор, заступник директора
Організація реалізації товару / послуг	Відділ реалізації
Технічний розвиток підприємства. Керівництво та координація діяльності підрозділів технічної служби	Генеральний директор, заступник директора
Поточне планування та оперативне управління підприємством, аналіз виробничої діяльності	Генеральний директор, заступник директора
Технічне обслуговування та ремонт технологічного та санітарно-технічного обладнання та контроль за виконанням робіт	Найманий персонал

Особливе місце в системі управління ТОВ «СМБК» належить керівникам: генеральному директору і заступнику директора. Впливаючи через систему управління на виробничий процес за допомогою відповідного персоналу, керівники підвищують ефективність і рентабельність підприємства. Вони організують роботу апарату управління, визначаючи головні завдання і цілі підприємства в поточному і перспективному розвитку, несуть особисту відповідальність за своєчасне прийняття та

реалізацію стратегічних і оперативних рішень з усіх життєво важливих питань функціонування і розвитку підприємства.

Засновники підприємства є генеральний директор і головний економіст, які зробили внесок в статутний капітал. Вони беруть участь в управлінні справами підприємства, отримують частину прибутку.

Для більш плідної роботи фахівців і робітників на підприємстві існують такі матеріальні пільги:

- гнучка преміальна система, націлена на виконання кінцевого результату;
- медичне страхування за рахунок фірми;
- доплата за використання особистого транспорту у виробничих цілях для керівних працівників;
- матеріальна допомога на період чергової відпустки.

Проведемо короткий аналіз результатів виробничо-господарської і фінансової діяльності ТОВ «СМВК» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «СМВК»

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Зміни (2017/2018)	
				абсолютні, +/-	відносні, %
Виручка від реалізації, тис.грн.	17313,2	29352,3	37704,7	8352,4	128,46
Собівартість продажів, тис.грн.	15527,4	27929	34287,1	6358,1	122,77
Середня величина активів, тис.грн.	17729,1	25911,5	27355,8	1444,3	105,57
Середня величина власного капіталу, тис.грн.	3342,1	4749,2	6630,9	1881,7	139,62
Валовий прибуток, тис.грн.	1785,8	1423,3	3417,6	1994,3	240,12
Комерційні і управлінські витрати, тис.грн.	1078,7	1242,4	1518,4	276	122,22
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	976,9	1716	1946,8	230,8	113,45
Чистий прибуток, тис.грн.	801,1	1407,1	1571,1	164,0	111,66
Рентабельність реалізації, %	4,63	4,79	4,17	-0,627	-
Рентабельність активів, %	4,52	5,43	5,74	0,3128	-
Рентабельність власного капіталу, %	23,97	29,63	23,69	-5,9345	-

Для більшої наочності дані таблиці 2.3 наведено на рис. 2.2 та 2.3.

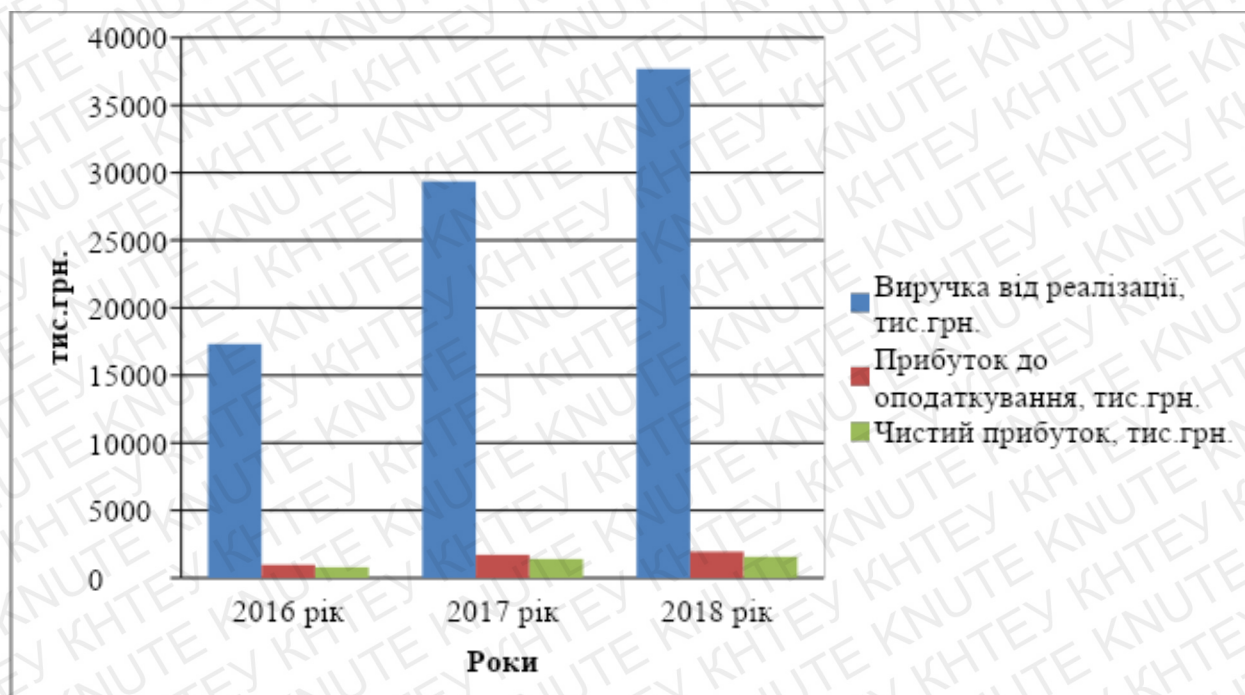


Рис. 2.2. Динаміка показників прибутковості ТОВ «СМВК» за 2016-2017 роки

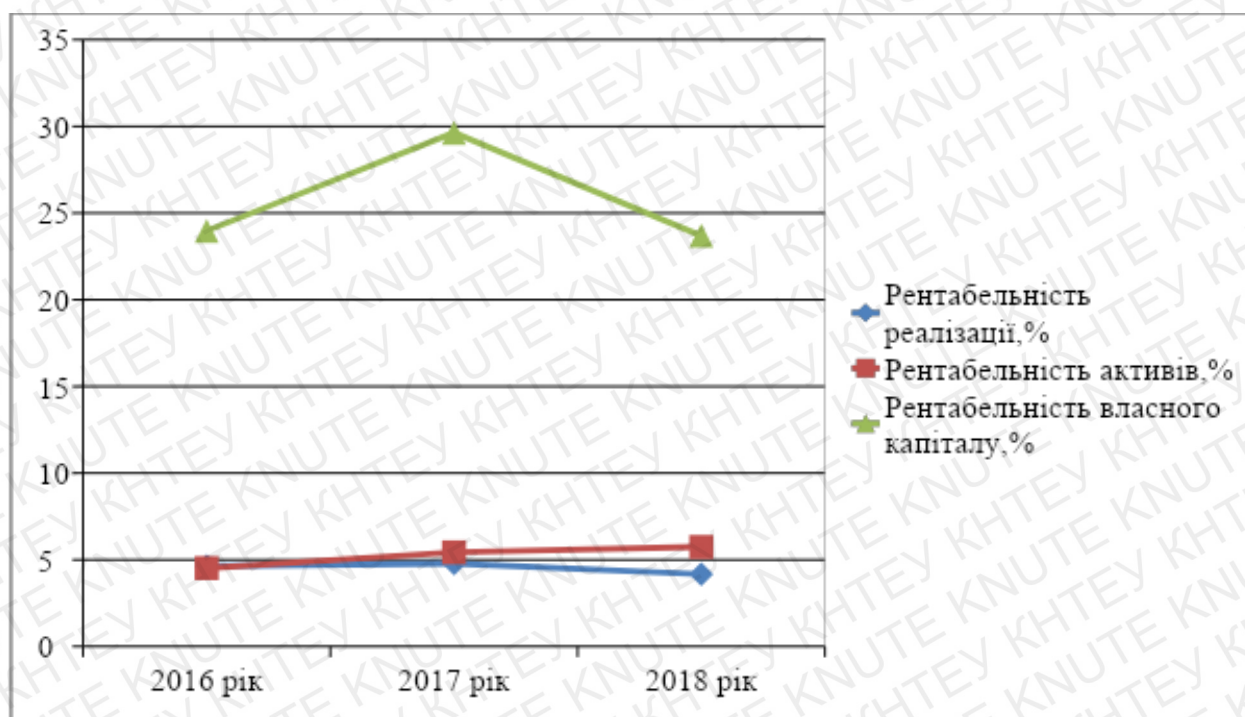


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «СМВК» за 2016-2017 роки

Як бачимо з даних таблиці 2.3, виручка від реалізації в 2018 році збільшилася на 8352,4 тис.грн. за рахунок збільшення кількості продажів. Також збільшилася і собівартість на 6358,1 тис.грн. За рахунок збільшення надання послуг збільшився прибуток від продажів і як наслідок чистий прибуток на 164,0 тис.грн. Рентабельність реалізованої продукції показує відносну величину прибутку, отриманої на кожную гривню, що вклали у виробництво продукції. У нашому випадку в 2018 році відносний прибуток склав 11,6%.

Коефіцієнт рентабельності (прибутковості) активів - показник розміру чистого прибутку на гривню активів, який характеризує ефективність їх використання. Оптимальне значення цього показника > 0 . На практиці ТОВ «СМБК» спостерігається тенденція збільшення даного показника. Збільшення коефіцієнт рентабельності активів свідчить про прискорення темпів економічного зростання і розвитку ТОВ «СМБК». Коефіцієнт вказує на те, що на кожную гривню вартості активів ТОВ «СМБК» отримав прибуток у розмірі 4,17 грн. в 2018 році.

Коефіцієнт рентабельності (прибутковості) власного капіталу свідчить про ефективність інвестицій, спрямованих на власний капітал, і характеризує частку в ньому чистого прибутку. Оптимальне значення $K_{p.ck} > 0$, при цьому відзначається тенденція до зменшення. Показник у 2018 році видає на окупність вкладених у підприємство коштів в процесі господарської діяльності, це означає, що в 2018 році на кожні 100 грн., спрямованих на власний капітал, ТОВ «СМБК» отримало 23,69 грн. чистого прибутку.

Загалом, проведений аналіз основних техніко-економічних і фінансових показників роботи ТОВ «СМБК» свідчить про позитивну ситуації на підприємстві.

Доставка товару здійснюється силами і засобами стороннього перевізника за рахунок коштів ТОВ «СМБК». Відсутність у ТОВ «СМБК» власного транспорту часто призводить до зривів термінів поставок.

У табл. 2.4 наведені витрати на транспортування авто з головного складу ТОВ «СМБК» до складів.

Як бачимо, ТОВ «СМБК» витрачає досить велику суму на найм вантажних автомобілів сторонньої автотранспортної організації.

Таблиця 2.4

**Розрахунок вартості перевезення авто по маршруту: головний склад
ТОВ «СМБК» за 2018 рік**

№ п/п	Стаття затрат	Сума, тис.грн.
1	Витрати на транспортування (наймання вантажівок)	12963
2	Витрати на страхування	1114
3	Непередбачені витрати під час транспортування	56
	Разом	14133

Далі проведемо аналіз витрат, пов'язаних із зберіганням і поповненням запасів, тобто складських витрат ТОВ «СМБК» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз складських витрат ТОВ «СМБК» за 2018 рік

№	Стаття затрат	Сума, тис.грн.
1	Витрати на поповнення:	
	- Витрати на розміщення товару	3654
	- Витрати на логістику вхідних потоків (приймання і огляд товару)	1243
2	Витрати на зберігання:	
	- Витрати на утримання складських приміщень	6852
	- Витрати на обслуговування запасів (страховка, комп'ютерне обладнання та програмне)	3254
	- Інвентарні ризики (втрата цінностей при довгому зберіганні)	666
3	Витрати на відсутність товару	2950
	Разом	15365

Як бачимо, складські витрати ТОВ «СМБК» за 2018 рік склали 15365 тис.грн., з них 57,86% - це витрати на зберігання, а саме:

- витрати на обслуговування приміщень і обладнання (освітлення, кондиціонування, опалення і т.д.), витрати на придбання, знецінення або оренди, а також майнові податки;
- страховки, комп'ютерне обладнання та програми, а також витрати на персонал, управління і т.д.;
- витрати на інвентарний ризик (недостача).

Далі проведемо аналіз витрат, пов'язаних зі збутом (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз збутових витрат ТОВ «СМВК» за 2018 рік

№	Стаття затрат	Сума, тис.грн.
1	Витрати на рекламу	5321
2	Витрати на аналіз ринку	7620
3	Витрати на навчання персоналу	2395
4	Витрати на стимулювання персоналу	304
	Разом	15640

Як бачимо, збутові витрати ТОВ «СМВК» за 2018 рік склали 15640 тис.грн., з них 48,72% - це витрати на аналіз ринку, на якому діє підприємство, і 34,02% - витрати на рекламу.

Отже, з проведеного дослідження можна зробити висновок, про недоліки, які існують в діяльності ТОВ «СМВК», а саме:

- відсутність служби логістики в ТОВ «СМВК», відсутність якої призводить до безсистемності і невизначеності в управлінні запасами, транспортування і складському господарстві, до відсутності грамотної логістичної підтримки рішень в галузі постачання та збуту;
- відсутність у ТОВ «СМВК» власного транспорту, що часто призводить до зривів термінів поставок;
- основними недоліками організації складського господарства ТОВ «СМВК» є: неправильна організація комплектації запчастин для відвантаження, а також відсутність зони крос-докінгу на складі ТОВ «СМВК».

Також проведений аналіз логістичних витрат показав досить значний рівень в загальних витратах, тому є необхідність зниження витрат на логістику, і як наслідок зниження собівартості товару ТОВ «СМВК».

2.2. Оцінка результативності заходів по управлінню операційною діяльністю на підприємстві

Ефективність управління необхідно оцінювати через структурні функції - організація, контроль, мотивація, планування.

Організація діяльності підприємства полягає в підтримці різних ресурсів, необхідних для функціонування: фінансові, трудові, матеріально-технічні, трудові; також додатковим елементом в організації діяльності слід вважати продаж послуг і обслуговування клієнтів.

До фінансових ресурсів належать усі доходи, що надходять у розпорядження підприємства у вигляді виручки від реалізації послуг, а також їх розподіл (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Розподіл виручки в 2017-2018 рр. для ТОВ «СМВК»

Місяць	2017 рік		2018 рік		Темп змін, %
	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	
Січень	2318,8	7,9	2941,0	7,8	137,7
Лютий	2377,5	8,1	2978,7	7,9	136,02
Березень	2465,6	8,4	3091,8	8,2	136,14
Квітень	2524,3	8,6	3242,6	8,6	139,46
Травень	2436,2	8,3	3129,5	8,3	139,46
Червень	2318,8	7,9	2978,7	7,9	139,46
Липень	2142,7	7,3	2790,1	7,4	141,37
Серпень	2260,1	7,7	2941,0	7,8	141,28
Вересень	2348,2	8	3054,1	8,1	141,21
Жовтень	2465,6	8,4	3393,4	9	149,43
Листопад	2700,4	9,2	3468,8	9,2	139,46
Грудень	2993,9	10,2	3695,1	9,8	134
Разом	29352,3	100	37704,7	100	139,46

За даними таблиці 2.7 видно, що відбувається збільшення виручки від реалізації за весь аналізований період в середньому на 36-42%. Найбільше зростання виручки спостерігається з липня по жовтень, зміна в структурі з 7,8 до 9,7%. Отже, активне зростання попиту найбільш вплинув на динаміку виручки від реалізації в грудні 2018 р.

Уявімо розрахунок середньої суми договору для 2018 р. умовах ТОВ «СМБК» у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок середньої суми договору для ТОВ «СМБК» за 2018 рік

Місяць	Кількість клієнтів в (компаній)	Частка, %	Виручка від реалізації, тис.грн.	Середня сума договору, тис.грн.
1	2	3	4	5
Січень	2	9,52	2940,99	1470,50
Лютий	2	9,52	2978,72	1489,36
Березень	4	19,05	3091,72	772,93
Квітень	1	4,76	3242,64	3242,64
Травень	1	4,76	3129,45	3129,45
Червень	1	4,76	2978,72	2978,72
Липень	2	9,52	2790,08	1395,04
Серпень	1	4,76	2940,99	2940,99
Вересень	1	4,76	3054,00	3054,00
Жовтень	1	4,76	3393,37	3393,37
Листопад	2	9,52	3468,83	1734,41
Грудень	3	14,29	3695,01	1231,67
Разом	21	100,00	37704,7	1795,45

Середня сума договору склала 1795,45 тис. грн. для одного клієнта при загальній кількості клієнтів в за рік - 21 компаній.

ТОВ «СМБК» володіє достатніми площами для зберігання готових металоконструкцій. Одночасно в закритому приміщенні підприємство готує забезпечити зберігання в обсязі 12000-15000 тонн. Все це робить ТОВ «СМБК» привабливим для розміщення складних та відповідальних замовлень, а також для залучення заводу до участі в комплексних програмах будівництва і реконструкції підприємств і цивільних об'єктів в Україні.

Всього на підприємстві розташовано 138 одиниць технічних засобів, необхідних для повноцінного функціонування ТОВ «СМБК».

Таким чином, матеріально-технічне забезпечення знаходиться на високому рівні: постійно купується додаткове обладнання, необхідне для ведення діяльності.

Таблиця 2.9

Технічне забезпечення діяльності ТОВ «СМБК»

№	Вид обладнання та приміщення	Кількість, одиниць
1	Приміщення для прийому клієнтів	5
2	Меблі офісні	30
3	Меблі спеціалізовані	14
4	Спеціальне обладнання	32
5	Персональні комп'ютери, принтери, сканери, телефони	25
6	Інше	32
	Разом	138

Комунікативний зв'язок між персоналом, а також з клієнтами організовується через інформаційне забезпечення діяльності. Телефонний зв'язок та мережу Інтернет підключені фірмою «Укртелеком», які постачають свої послуги без збоїв. Програмне забезпечення представлено продуктами корпорації Microsoft і встановлено на кожному комп'ютері компанії.

Додатковою перевагою є наявність спеціальної програми, що дозволяє передавати електронну звітність через Інтернет, попередньо сформованої і завіреною електронним підписом.

Облік надходжень ведеться за допомогою програми 1С: Підприємство, яка фіксує всі грошові надходження, відображає рух грошових коштів на розрахунковому рахунку і в касі, а також на шляху.

Отже, виявлені проблеми необхідно усунути через відповідні заходи в системі управління ТОВ «СМБК».

У другому розділі роботи проведено дослідження операційної системи діяльності ТОВ «СМБК». Основними конкурентами ТОВ «СМБК» є: ПП «СТТК»; ТОВ «Тотал Дистрибушн 2005»; ТОВ «Торговий будинок «Харківмаш»; ТОВ «Індастріал Машинері Планта». Управління діяльністю

підприємства здійснюється його власником. Генеральний директор самостійно визначає структуру управління підприємства і формує штати.

Аналіз результатів виробничо-господарської і фінансової діяльності ТОВ «СМВК» показав, що виручка від реалізації в 2018 році збільшилася на 8352,4 тис.грн. за рахунок збільшення кількості продажів. Також збільшилася і собівартість на 6358,1 тис.грн. За рахунок збільшення надання послуг збільшився прибуток від продажів і як наслідок чистий прибуток на 164,0 тис.грн. Рентабельність реалізованої продукції показує відносну величину прибутку, отриманої на кожну гривню, що вклали у виробництво продукції. У нашому випадку в 2018 році відносний прибуток склав 11,6%. Загалом, проведений аналіз основних техніко-економічних і фінансових показників роботи ТОВ «СМВК» свідчить про позитивну ситуації на підприємстві. Матеріально-технічне забезпечення ТОВ «СМВК» знаходиться на високому рівні: постійно купується додаткове обладнання, необхідне для ведення діяльності.

Оцінка ефективності управління в ТОВ «СМВК» дозволяє виявити наступні проблеми: по функції організації присутнє максимальне завантаження системи і персоналу, що веде до упущеної вигоди, оскільки існуючі приміщення не дозволяють залучити додаткового фахівця для обслуговування екстрених клієнтів; відсутня система контролю за діяльністю персоналу; слабка функція планування з огляду майбутнього пошуку, підбору та адаптації нового персоналу. Виявлені функції управління, в яких присутні небажані явища, курирує генеральний директор: від його дій залежить ефективність всієї діяльності в цілому.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка заходів по вдосконаленню управління операційною діяльністю на підприємстві

Аналіз операційної діяльності ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції» дозволив виявити існуючі проблеми та надати рекомендації щодо їх виправлення з елементами інноваційності. Механізм інноваційного розвитку операційної діяльності підприємства обумовлюється наявністю низки передумов та чинників, які мають вплив на обрання однієї із декількох альтернатив стратегії інноваційного розвитку, а відповідно і на кінцевий фінансовий результат інноваційної активності підприємства. Складність вибору оптимальної інноваційної стратегії підприємства також обумовлюється великою кількістю критеріїв оцінки та неоднозначністю отримуваних результатів через дію факторів ризику.

Відповідно, вибір напрямків удосконалення операційної діяльності ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції» не може ґрунтуватися лише на об'єктивних розрахунках, а вимагатиме поєднання формалізованих і неформалізованих підходів. В теорії прийняття рішень завдання вибору інноваційних стратегій розвитку є слабо структурованими.

Оскільки елементи і зв'язки інноваційного процесу удосконалення операційної діяльності ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції» не встановлені однозначно, їх вибір є функцією вищого керівництва господарюючого суб'єкта. Однак, це не виключає логіки самого процесу прийняття рішень, на наявність якої вказує багато дослідників в сфері інноваційної діяльності. Такий підхід розмежовує адміністративний акт прийняття рішень з вибору інновацій від аналітичної його підготовки. Результатом дослідження даної проблеми стала розроблена структурно-

логічна схема з аналітичної підготовки управлінського рішення по вибору прийнятних для підприємства механізмів формування та напрямків реалізації інноваційної стратегії для удосконалення управління операційної діяльності підприємства (рис. 3.1).

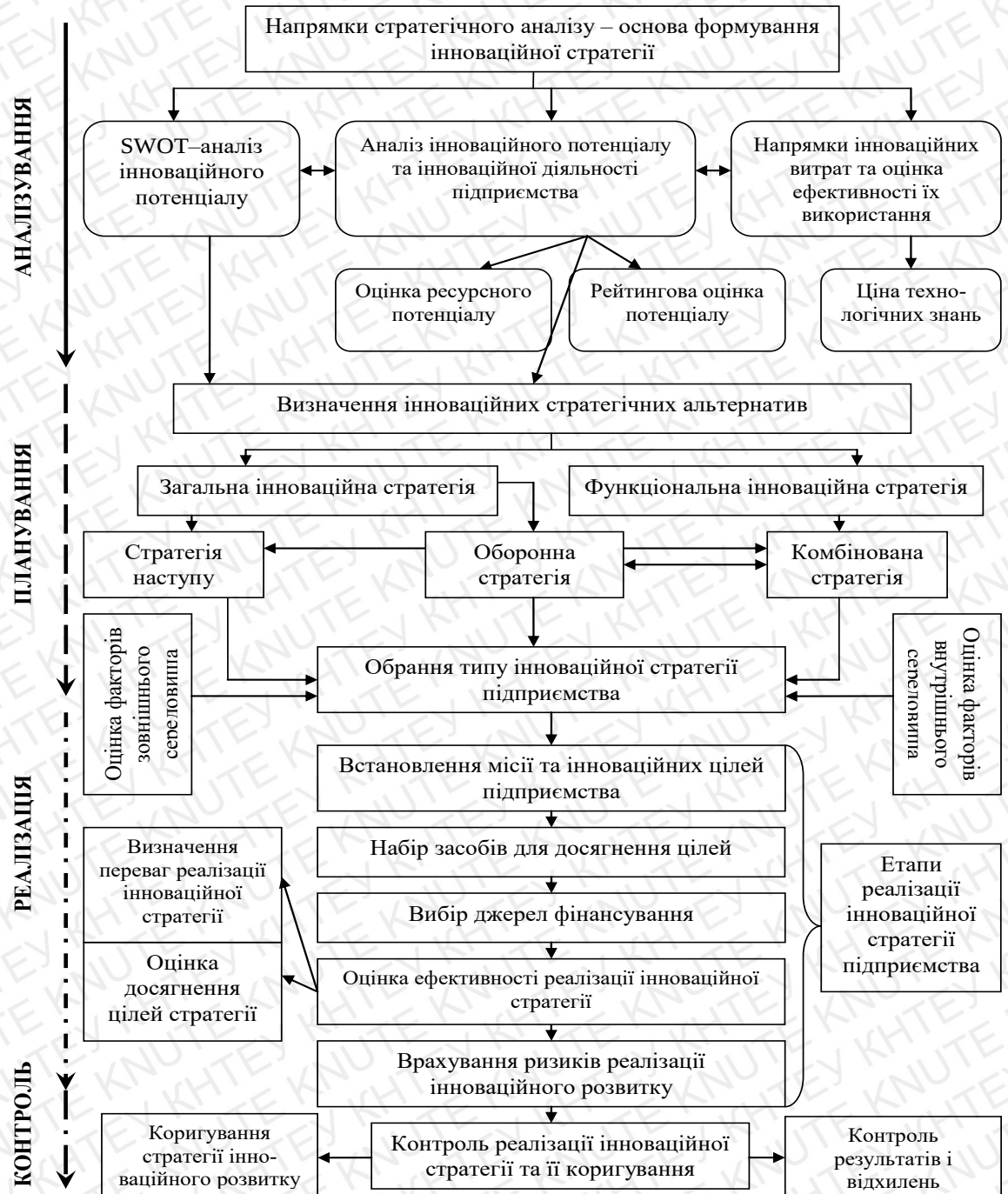


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема (модель) організації стратегії інноваційного розвитку операційної діяльності ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції»

Джерело: сформовано автором

Представлена на рис. 3.1. структурно-логічна схема формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції», в своїй основі передбачає виконання ряду етапів із використанням основних функцій менеджменту: планування та контролю (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Етапи процесу формування та реалізації інноваційної стратегії на підприємстві ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції»

Етап	Використання в механізмі	Характеристика функцій в процесі формування та реалізації інноваційної стратегії на підприємстві
Аналізування	SWOT-аналіз, комплексна оцінка інноваційного потенціалу, визначення стану, напрямків та оцінювання ефективності витрат поточної інноваційної діяльності, визначення ціни технологічних знань	Дослідження стратегічних та інноваційних можливостей підприємства, виявлення напрямів і варіантів інноваційного розвитку. Оцінка складових інноваційного потенціалу. З'ясування сильних та слабких сторін інноваційної діяльності підприємства. Визначення ефективності витрат інноваційної діяльності
Планування	Планування показників розвитку підприємства при виборі типу інноваційної стратегії підприємства	Розробка інноваційної стратегії підприємства та механізму її реалізації, виділення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку з множини розглянутих стратегій

Продовження табл.3.1

Етап	Використання в механізмі	Характеристика функцій в процесі формування та реалізації інноваційної стратегії на підприємстві
Реалізація	Встановлення місії та інноваційних цілей підприємства, набір заходів для досягнення цілей вибір джерел фінансування інноваційної стратегії, визначення переваг реалізації інноваційної стратегії, оцінка ефективності реалізації та досягнення цілей інноваційної стратегії	Встановлення місії та цілей стратегічних орієнтирів інноваційної діяльності, визначення якості використання ресурсів в процесі реалізації інноваційної стратегії, формування та оцінювання чинників впливу на реалізацію інноваційної стратегії
Контроль	Контролювання протягом усього терміну реалізації інноваційної стратегії підприємства	Формування системи інтегрованого контролю на всіх етапах виконання стратегії для забезпечення неперервного інноваційного розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

В запропонованому комплексному механізмі формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку операційної діяльності на підприємстві використовуються функції інноваційного та стратегічного менеджменту, що дозволяє більш досконало та ефективно здійснювати управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства та, охопивши повний життєвий цикл інновацій на підприємстві, здійснювати чітко сплановану інноваційну діяльність, скоординовану методами стратегічного управління.

В основі аналізу, як передумови формування та реалізації інноваційної стратегії лежать SWOT-аналіз та комплексна оцінка інноваційного потенціалу, визначення стану, напрямків та оцінювання ефективності витрат поточної інноваційної діяльності, визначення ціни технологічних знань.

При цьому інноваційні можливості підприємств істотно відрізняються в залежності від конкретних особливостей підприємства, його галузевої належності і стратегічної спрямованості. У зв'язку з цим оцінка інноваційного потенціалу в сучасних умовах стає об'єктивно необхідним елементом у процесі управління інноваційною діяльністю підприємства. Одну і ту ж інновацію можна отримати за рахунок різних напрямків інноваційної діяльності: за рахунок здійснення власних наукових досліджень і розробок або ж придбання різних форм зовнішніх знань у інших господарюючих суб'єктів. Тому, аналізуючи альтернативні варіанти інноваційного розвитку, обов'язково слід врахувати як інноваційний потенціал галузі, так і самого підприємства.

Прийняття рішень про інноваційне інвестування ТОВ «Севєродонецькі металеві вироби та конструкції» ускладнюється різними чинниками – вартість інновацій, обмеженість фінансових ресурсів, доступних для інвестування, ризик, пов'язаний із прийняттям рішень. В результаті виникає необхідність оцінки результативності інновацій, її впливу на підприємство і вибору кращої. Оцінка альтернатив носить характер процесу, що включає:

- уточнення об'єкта оцінки; визначення критеріїв оцінки;
- встановлення важливості критеріїв оцінки;
- визначення шкал оцінки за кожним критерієм;
- встановлення методу оцінки і порівняння альтернатив;
- вибір найбільш оптимальної.

Формування вихідної множини альтернативних варіантів інновацій і власне вибір, що ґрунтується на результативності останніх, можна забезпечити засобами комп'ютерного імітаційного моделювання процесу формування, узгодження і обґрунтування інноваційного проекту з наступним оцінюванням спеціалістами-експертами.

На завершальному етапі необхідно здійснити контроль за реалізацією інноваційної стратегії та визначення необхідності її коригування. Система внутрішнього контролю у складі інноваційної стратегії підприємства

пов'язана із повнотою та достовірністю вхідних аналітичних даних, які перевіряються моніторингом інформаційних змін, раціональністю та адекватністю системи контролю відповідно до результатів корегування результуючих показників, та результативністю управління.

Розглядаючи процес контролю на ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції», слід відзначити організованість, ієрархічну підпорядкованість та організаційну складність даного процесу. Тобто, в рамках контролю за формуванням інноваційної стратегії та її реалізації у вигляді управління портфелями, слід враховувати особливості контролювання виконання власне проектів, що пов'язані з забезпеченням досягнення запланованих показників і підвищенням загальної ефективності.

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно відмітити, що господарська практика свідчить, що правильний вибір інновацій автоматично не забезпечує бажаного результату. Мінливе зовнішнє середовище, існуючі ризики вимагають створення належних умов для реалізації інноваційних проектів, формування системи показників, за якими оцінюють їх вплив на діяльність господарюючого суб'єкта і досягнення інноваційних цілей, здійснення порівняння реального стану показників виконання проекту з бажаними з метою прийняття рішення щодо їх можливого коригування.

Вищевикладене доводить, що раціональна організація інноваційної стратегії на підприємстві справа не проста, однак розроблені вище принципи, підходи і загальна схема управління інноваційним процесом на підприємстві значно підвищить ефективність впровадження інноваційної стратегії в діяльності підприємства.

Представлена на рис. 3.1 модель реалізації передбачає вибір типу, а також напрямку стратегічного інноваційного розвитку підприємств спиртової та лікєро-горілочаної промисловості. Саме вибір подальшого напрямку інноваційного розвитку є важливим етапом реалізації стратегії планування подальшої інноваційної активності, що дає наступні переваги підприємству, в аспекті:

- виготовлення і реалізації інноваційної продукції для забезпечення потреб споживачів;
- розширення інноваційного потенціалу та оптимізації інноваційних витрат діяльності;
- формування і комерціалізації технологічних знань та навичок працівників;
- адаптації до зовнішніх умов конкурентного ринку та конкурентній боротьбі;
- моделювання загальної стратегії розвитку підприємства.

По трьом функціям управлі ння на ТОВ «СМВК» спостер ігаються негативні явища, які знижують ефективність діяльності: до функцій організації присутня максимальне завантаження системи без можливості її усунення через відсутність вільних площ обслуговування, в функції контролю відсутня система контролю за діяльністю персоналу, в функції планування відсутні плани по формуванню нової команди в зв'язку з майбутнім відходом на пенсію основного персоналу.

Всі проблеми є джерелами одного слідства – відтік клієнтів в інші компанії через зниження якості обслуговування, оскільки система управління має не ефективні елементи.

Кожна проблема є небажаним явищем, але при цьому, можлива до усунення через її перетворення в можливості розвитку:

1. Максимальне завантаження системи може бути усунене через введення додаткової години роботи з 20-00 до 21-00 год. (Модель «B2C» - бізнес для покупця), а також через співробітництво з іншими компаніями по продажу автомобілів (модель «B2B» - бізнес для бізнесу).
2. Контролювати діяльність персоналу можна через впровадження системи контролінгу.
3. Підбір та адаптація команди. Оскільки 3 менеджерів в 2019 році підуть на пенсію, то необхідно підібрати, сформувати і адаптувати команду

для подальшого функціонування компанії і досягнення аналогічних економічних показників.

План-графік - розподіл дій керівництва з пошуку нової команди відповідно до часовими інтервалами (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

План-графік з пошуку і підбору персоналу

№	Захід	Відповідальна особа	Період
1	Визначення кількості прийнятих менеджерів	Генеральний директор, HR-менеджер	Січень – лютий 2019 року
2	Підбір менеджерів через центр зайнятості, кадрові сайти	HR-менеджер	Березень – травень 2019 року
3	Дослідження передового досвіду інших компаній по формуванню команди	HR-менеджер	Березень 2019 року
4	Адаптація та навчання при необхідності	Генеральний директор, HR-менеджер	Червень – серпень 2019 року

Всю сукупність заходів можна об'єднати в загальну систему вдосконалення управління для підвищення ефективності (рисунок 3.2).

Рис. 3.2. Функціональний аспект заходів щодо вдосконалення управління в ТОВ «Сєвєродонецькі металеві вироби та конструкції»

Таким чином, три функції управління в ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції» необхідно вдосконалити через підвищення ефективності: робота за моделлю «B2C», застосування заходів контролінгу, підбір та адаптація персоналу. У зв'язку з цим необхідно показати ефективність запропонованих заходів далі.

3.2. Прогнозна оцінка заходів по управлінню операційною діяльністю на підприємстві

Проведення вищевказаних заходів дозволить домогтися певних економічних показників діяльності, отже, спрогнозуємо відвідуваність ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції» і продуктивність праці персоналу далі в таблицях 3.2-3.3.

Таблиця 3.2

Прогноз відвідуваності ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції» при продовженні робочого дня на одну годину

Показники	До заходів	Після заходів	Абсолютне відхилення, +/-
Кількість заявок (клієнтів) в місяць, осіб	7	8	1
Кількість заявок в рік, осіб	1470	1680	210
Виручка від реалізації за рік, тис.грн.	37704,7	43199,7	5495,0

Планується, що збільшення режиму роботи компанії на 1 годину дасть можливість приймати додатково клієнтів: загальна кількість обслуговуваних клієнтів в місяць складе 8 заявок. Тоді при 26 робочих днях, за рік в компанії буде обслужено 1680 заявок від компаній.

Загальний приріст виручки від заходу складе 5495 тис.грн.

Позитивне значення прибутку свідчить про ефективність запропонованого заходу.

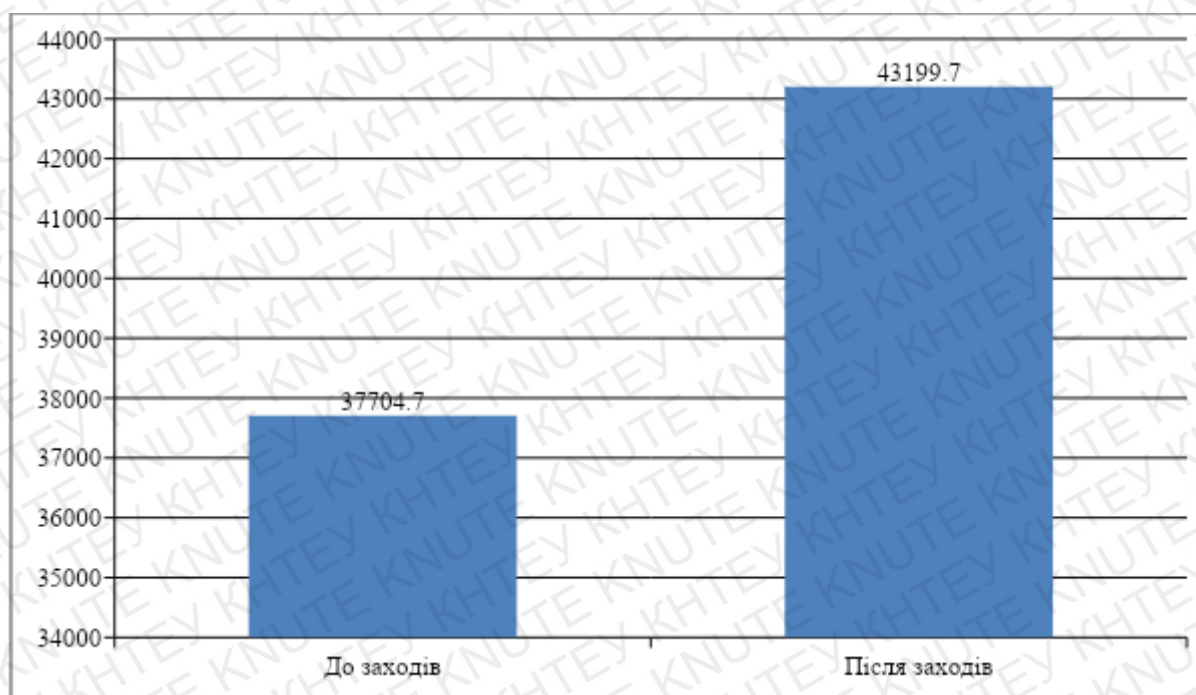


Рис. 3.3. Прогноз зростання виручки ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції» після проведення заходів, тис.грн.

Зміна виручки заснована на відхиленні продуктивності, тоді необхідно розрахувати продуктивність праці тощо.

Таблиця 3.3

Продуктивність праці персоналу для ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції» (прогноз)

Показник	2017 рік	Прогнозний рік	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
Виручка від реалізації, тис.грн.	37704,7	43199,7	5495,0	114,6
Кількість менеджерів	12	12	0,0	100,0
Продуктивність праці, тис.грн.	3142,1	3600,0	457,9	114,6
Кількість обслуговуваних заявок, осіб	1470	1680	210,0	114,3
Кількість обслуговуваних заявок для одного менеджера, чол.	122,5	140,0	17,5	114,3

Загальна кількість працівників ТОВ «СМВК» на кінець 2018 року становила 76 осіб, з них 12 осіб – менеджери по роботі з клієнтами.

Протягом року 1 менеджер буде приймати 1680 заявок, продуктивність праці становить 3600 тис.грн., яка зросла на 457,9 тис.грн.. або на 14,6%.

Загальне збільшення за кількістю обслуговуваних заявок складе 1680 осіб.

Позитивна динаміка економічних показників свідчить про ефективність системи заходів, що призведе і до появи соціального ефекту: більше людей будуть отримувати кваліфіковану медичну допомогу, яка їм необхідна.

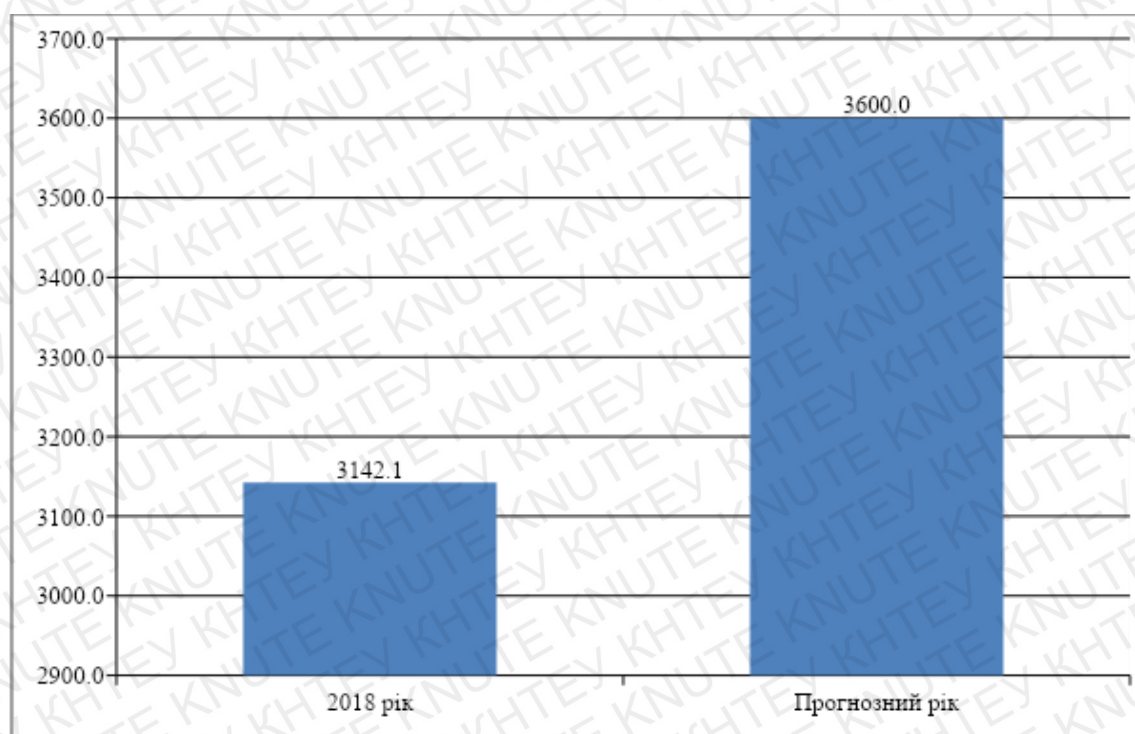


Рис. 3.4. Розподіл продуктивності праці ТОВ «Сєвєродонецькі металеві вироби та конструкції» після проведення заходів, тис.грн.

Можливі ризики при проведенні заходів – це невідповідність вжитих заходів заявленим тимчасовим кордонів. Може бути так, що пошук персоналу триватиме не 1-2 місяці, а більше, оскільки знайти кваліфікованих працівників, здатних працювати в сфері платних послуг, не просто.

Ще одним ризиком може стати небажання керівництва шукати команду для забезпечення подальшого процесу обслуговування, так як підприємство знаходиться на стадії зрілості. Для того, щоб перейти в стадію зростання необхідно застосування всіх заходів, запропонованих вище.

Таким чином, соціальна ефективність буде полягати у відсутності неприйнятих заявок (клієнтів), у створенні раціональної робочої атмосфери в колективі, можливості коректування клієнтоопотоком, поліпшенні іміджу компанії в цілому.

У третьому розділі роботи запропоновано процес удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «СМВК». По трьом функціям управління на ТОВ «СМВК» спостерігаються негативні явища, які знижують ефективність діяльності: до функцій організації присутня максимальне завантаження системи без можливості її усунення через відсутність вільних площ обслуговування, в функції контролю відсутня система контролю за діяльністю персоналу, в функції планування відсутні плани по формуванню нової команди в зв'язку з майбутнім відходом на пенсію основного персоналу.

Таким чином, три функції управління в ТОВ «СМВК» необхідно вдосконалити через підвищення ефективності: робота за моделлю «B2C», застосування заходів контролінгу, підбір та адаптація персоналу. У зв'язку з цим необхідно показати ефективність запропонованих заходів далі.

Проведення вищевказаних заходів дозволить домогтися певних економічних показників діяльності.

Планується, що збільшення режиму роботи компанії на 1 годину дасть можливість збільшити кількість обслуговуваних заявок.

Позитивна динаміка економічних показників свідчить про ефективність системи заходів, що призведе і до появи соціального ефекту: більше людей будуть отримувати кваліфіковану медичну допомогу, яка їм необхідна.

Можливі ризики при проведенні заходів – це невідповідність вжитих заходів заявленим тимчасовим кордонів. Може бути так, що пошук персоналу триватиме не 1-2 місяці, а більше, оскільки знайти кваліфікованих працівників, здатних працювати в сфері платних послуг, не просто.

Ще одним ризиком може стати небажання керівництва шукати команду для забезпечення подальшого процесу обслуговування, так як підприємство знаходиться на стадії зрілості. Для того, щоб перейти в стадію зростання необхідно застосування всіх заходів, запропонованих вище.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даній роботі проведено дослідження на тему «Управління операційною діяльністю на підприємстві» (по матеріалам ТОВ «Сєверодонецькі металеві вироби та конструкції») з якого можна зробити наступні висновки:

У першому розділі роботи проведено дослідження теоретико-методичних засад з питання управління операційною діяльністю на підприємстві сформовано наступні висновки:

Управління операційною діяльністю підприємства – це діяльність щодо управління процесом придбання матеріалів та їх перетворення в готовий продукт з постачанням цього продукту покупцеві. Крім того, визначено сутність теоретичних аспектів побудови та управління операційною системою підприємства. Проведений аналіз показав, що ефективне застосування цих аспектів може призвести до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз операційної діяльності займає важливе місце в системі управлінського аналізу, оскільки від його результатів залежить інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття виважених стратегічних управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності підприємства та виявлення резервів підвищення ефективності його діяльності.

У другому розділі роботи проведено дослідження операційної системи діяльності ТОВ «СМВК». Основними конкурентами ТОВ «СМВК» є: ПП «СТТК»; ТОВ «Тотал Дистрибушн 2005»; ТОВ «Торговий будинок «Харківмаш»; ТОВ «Індастріал Машинері Планта». Управління діяльністю підприємства здійснюється його власником. Генеральний директор самостійно визначає структуру управління підприємства і формує штати.

Аналіз результатів виробничо-господарської і фінансової діяльності ТОВ «СМВК» показав, що виручка від реалізації в 2018 році збільшилася на

8352,4 тис.грн. за рахунок збільшення кількості продажів. Також збільшилася і собівартість на 6358,1 тис.грн. За рахунок збільшення надання послуг збільшився прибуток від продажів і як наслідок чистий прибуток на 164,0 тис.грн. Рентабельність реалізованої продукції показує відносну величину прибутку, отриману на кожну гривню, що вклали у виробництво продукції. У нашому випадку в 2018 році відносний прибуток склав 11,6%. Загалом, проведений аналіз основних техніко-економічних і фінансових показників роботи ТОВ «СМБК» свідчить про позитивну ситуацію на підприємстві.

Матеріально-технічне забезпечення ТОВ «СМБК» знаходиться на високому рівні: постійно купується додаткове обладнання, необхідне для ведення діяльності.

Оцінка ефективності управління в ТОВ «СМБК» дозволяє виявити наступні проблеми: по функції організації присутнє максимальне завантаження системи і персоналу, що веде до упущеної вигоди, оскільки існуючі приміщення не дозволяють залучити додаткового фахівця для обслуговування екстрених клієнтів; відсутня система контролю за діяльністю персоналу; слабка функція планування з огляду майбутнього пошуку, підбору та адаптації нового персоналу. Виявлені функції управління, в яких присутні небажані явища, курирує генеральний директор: від його дій залежить ефективність всієї діяльності в цілому.

У третьому розділі роботи запропоновано процес удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «СМБК». По трьом функціям управління на ТОВ «СМБК» спостерігаються негативні явища, які знижують ефективність діяльності: до функцій організації присутня максимальне завантаження системи без можливості її усунення через відсутність вільних площ обслуговування, в функції контролю відсутня система контролю за діяльністю персоналу, в функції планування відсутні плани по формуванню нової команди в зв'язку з майбутнім відходом на пенсію основного персоналу. Проведення вищевказаних заходів дозволить домогтися певних економічних показників діяльності. Планується, що збільшення режиму

роботи компанії на 1 годину дасть можливість збільшити кількість обслуговуваних заявок. Позитивна динаміка економічних показників свідчить про ефективність системи заходів, що призведе і до появи соціального ефекту: більше людей будуть отримувати кваліфіковану медичну допомогу, яка їм необхідна.

Можливі ризики при проведенні заходів – це невідповідність вжитих заходів заявленим тимчасовим межам. Може бути так, що пошук персоналу триватиме не 1-2 місяці, а більше, оскільки знайти кваліфікованих працівників, здатних працювати в сфері платних послуг, не просто.

Ще одним ризиком може стати небажання керівництва шукати команду для забезпечення подальшого процесу обслуговування, так як підприємство знаходиться на стадії зрілості. Для того, щоб перейти в стадію зростання необхідно застосування всіх заходів, запропонованих вище.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон від 15.05.2003 № 755- IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/755-15>
4. Про охорону праці : Закон від 14.10.1992 № 2694-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
5. Про соціальний діалог в Україні [Електронний ресурс] // ВВР. – 2011. – № 28. – ст. 255 – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
6. Багрова І. В. Нормування праці : навч. посібник / І. В. Багрова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
7. Бай С. І. Операційний менеджмент : електронний підручник / С. І. Бай, Ю. В. Гайдай, Н. В. Микитенко. – К. : КНТЕУ, 2012.
8. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П. І. Белінський. – Київ : Центр навч. л-ри, 2005. – 624 с.
9. Биннер Х. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному / Х. Биннер. – М. : Альпина Паблишерс, 2010. – 282 с.
10. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправл. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 532 с.
11. Операційний менеджмент : навч. посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. О. Желябін [та ін.]. – Львів, 2009. – 438 с.

12. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика / Л. Гэлловей. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.
13. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посібник / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 352 с.
14. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. посібник – К. : МАУП, 2002. – 200 с.
15. Комарницький І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) : навч. посібник / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 308 с.
16. Курочкин А. С. Операционный менеджмент : учеб. пособие / А. С. Курочкин. – К. : МАУП, 2000. – 144 с.
17. Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення : кол. монографія / В. Г. Алькема, І. Г. Бабець, З. Б. Живко [та ін.] ; за заг. ред. З. Б. Живко, І. Г. Бабець. – Львів : Ліга- Прес, 2015. – 346 с.
18. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Яцун, О. В. Новікова, Л. Д. Льовшина, О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова. – Х. : Світ Книг, 2015. – 486 с.
19. Микитенко Н. В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посібник / Н. В. Микитенко. – К. : КНТЕУ, 2009. – 197 с.
20. Микитенко Н. В. Операційний менеджмент : опорний конспект для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки 0502 «Менеджмент» усіх форм навчання. Ч. 1 / Н. В. Микитенко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 60 с.
21. Микитенко Н. В. Операційний менеджмент : опорний конспект для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки 0502 «Менеджмент» усіх форм навчання. Ч. 2 / Н. В. Микитенко, Л. Є. Калиновська. – К. : КНТЕУ, 2005. – 58 с.

22. Операційний менеджмент : навч. посібник / І. А. Олійник, В. Г. Пасічник, В. І. Романчиков., О. В. Акіліна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 160 с.
23. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Н. В. Задорожна. – К. : КНЕУ, 2005. – 235 с.
24. Старченко Г. В. Операційний менеджмент : навч. посібник / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач. – К. : Кондор-Видавництво, 2014. – 232 с.
25. Операционный менеджмент : учебник / коллектив авторов ; под ред. А. В. Трачука. – 2-е изд., перераб. – М. : КНОРУС, 2018. – 360 с.
26. Ильдеменов С. В. Операционный менеджмент : учебник / С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, С. В. Лобов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 337 с.
27. Стерлигова А. Н. Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. – М. : НИЦ Инфра-М, 2017. – 187 с.
28. Слак Н. Организация, планирование и проектирование производства: операционный менеджмент : [пер. с 5-го англ. изд.] / Н. Слак, С. Чеймберс, Р. Джонстон. – М. : Инфра-М, 2009. – 789 с.
29. Переверзев М. П. Организация производства на промышленных предприятиях : учеб. пособие / М. П. Переверзев, С. И. Логвинов, С. С. Логвинов. – М. : Инфра-М, 2010. – 330 с.
30. Основи операційного менеджменту / за заг. ред. О. М. Сумець – К. : Професіонал, 2008. – 677 с.
31. Пасічник В. Г. Організація виробництва : навч.-метод. посібник / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 248 с.
32. Петрович Й. М. Організація виробництва : Практикум / Й. М. Петрович, Г. М. Захарчин, С. О. Буняк. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 336 с.

33. Ткачова С. С. Операційний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посібник / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.
34. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент : опорний конспект для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки 0502 «Менеджмент» усіх форм навчання. Ч. 1 / Н. В. Микитенко, Ю.В.Білявська. – К. : КНТЕУ, 2018. – 100 с.
- 35.
36. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник / О. О. Трут. – К. : Академвидав, 2013. – 348 с.
37. Ханна Марк Д. Управління виробництвом з метою задоволення споживача : підручник / Д. Марк Ханна. – К. : ЗАТ «Віпол», 2003 – 225 с.
38. Чаюн І. О. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства : навч. посібник / І. О. Чаюн, І. Ю. Бондар. – К. : КНТЕУ, 2002. – 111 с.
39. Чаюн І. О. Планування виробничої програми та її ресурсне обґрунтування : навч. посібник / І. О. Чаюн, І. Ю. Бондар. – К. : КНТЕУ, 2000. – 127 с.
40. Старченко Г. В. Операційний менеджмент : навч. посібник / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач. – К. : Кондор-Видавництво, 2014. – 232 с.
41. Операционный менеджмент : учебник / коллектив авторов ; под ред. А. В. Трачука. – 2-е изд., перераб. – М. : КНОРУС, 2018. – 360 с.
42. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія і практика : підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.
43. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : електрон. навч. посібник / О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 243 с.
44. Сахно Є. Ю. Менеджмент сервісу: теорія та практика : навч. посібник / Є. Ю. Сахно, М. С. Дорош, А. В. Ребенок. – К. : ЦНЛ, 2010. – 328 с.

45. Сватюк О. Р. Операційний менеджмент : конспект лекцій (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання) освітнього ступеня бакалавр, галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування», напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / О. Р. Сватюк. – Львів : ЛьвДУВС , 2016. – 234 с.
46. Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент : навч. посібник / О. С. Соснін, В. В. Казарцев. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 147 с.
47. Парамонов Ф. И. Теоретические основы производственного менеджмента : учебное пособие / Ф. И. Парамонов, Ю. М. Солдак. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. – 279 с.
48. Ткаченко Т. І. Управління якістю готельних послуг : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Новак – К. : КНТЕУ, 2006. – 234 с.
49. Ткачова С. С. Операційний менеджмент : навч. посібник / С. С. Ткачова, Т. П. Іванова. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 238 с.
50. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник / О. О. Трут. – К. : Академвидав, 2013. – 348 с.
51. Школа І. М. Операційний менеджмент. Практикум / І. М. Школа, О. В. Михайловська. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2004. – 376 с.

ДОДАТКИ