

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві»

Виконав:

Студент V курсу, групи 501-ЕМ

Ляшенко Петро Володимирович \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., доцент Болдирева Л.М. \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

Ляшенко П.В. Удосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві. – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти і науки України. – Полтава, 2022.

Розкрито суть та особливості системи операційного менеджменту на підприємстві. Охарактеризовано системи операційного менеджменту підприємства. Досліджено сучасні принципи, методи та інструменти дослідження системи операційного менеджменту підприємства. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт системи управління КП ПОР «Полтававодоканал». Виконано фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал». Досліджено організацію системи операційного менеджменту на КП ПОР «Полтававодоканал». Розроблено шляхи покращення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал». Запропоновано удосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал».

Ключові слова: управління, операційний менеджмент, система, діяльність, операції, послуги, водоканал.

## SUMMARY

Liashenko P.V. Improving the operational management system at the enterprise. – Qualification Bachelor's work on the rights of the manuscript. 073 «Management». – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic». Ministry of Education and Science of Ukraine. – Poltava, 2022.

The essence and features of the operational management system at the enterprise are revealed. The systems of operational management of the enterprise are characterized. Modern principles, methods and tools of research of the operational management system of the enterprise are investigated. The object and the subject of the management system

of KP POR «Poltavavodokanal» are analyzed. The financial and economic analysis of the results of economic activity of KP POR «Poltavavodokanal» is executed. The organization of the operational management system at KP POR «Poltavavodokanal» has been studied. Ways to improve the operational management system of KP POR «Poltavavodokanal» have been developed. It is proposed to improve the operational management system of KP POR «Poltavavodokanal».

Key words: management, operational management, system, activity, operations, services, water supply system.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Суть та особливості системи операційного менеджменту на підприємстві.....	6
1.2 Характеристика системи операційного менеджменту підприємства.....	16
1.3 Сучасні принципи, методи та інструменти дослідження системи операційного менеджменту підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КП ПОР «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ».....	33
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління КП ПОР «Полтававодоканал».....	33
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал».....	43
2.3 Оцінка організації системи операційного менеджменту на КП ПОР «Полтававодоканал».....	51
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КП ПОР «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ».....	62
3.1 Шляхи покращення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал».....	62
3.2 Удосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» за допомогою нових технологій.....	75
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	97

## ВСТУП

Кожне підприємство виконує свої операційні функції, тобто здійснює діяльність із надання послуг, які потребують суб'єкти зовнішнього середовища. Основою його діяльності є операційна система, яка вимагає відповідного управління, підготовки менеджерів, переважні компетенції яких ґрунтуються на аналітичному мисленні та здібностях, можливостях і вмінні сприймати та оцінювати переваги нових технологій, застосовувати широке коло знань у галузі аналізу, організації виробництва, системотехніки, технології, поведінкових і соціальних наук.

Операційний менеджмент як одна із базових функцій будь-якого підприємства має забезпечувати ефективне і раціональне ведення продуктивної організаційно-господарської діяльності. Особливістю операційного менеджменту є спрямованість на вирішення завдань основної діяльності, які мають стратегічну важливість для будь-якого виробничого підприємства.

Для ефективного управління сучасними підприємствами і прийняття відповідних управлінських рішень керівники різних рівнів потребують ґрунтовної теоретичної підготовки і навиків. Потреба підготовки висококваліфікованих фахівців з управління господарюючими суб'єктами у сучасних умовах набуває все більшої актуальності та значення.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає саме в значимості системи операційного менеджменту для розвитку підприємств, та в пошуку ефективних шляхів оптимізації системи операційного менеджменту в умовах фінансово-економічної нестабільності.

Питанням дослідження поняття «операційний менеджмент», а також його особливостям присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних вчених: Алькема В.Г., Батченко Л.В., Рекова Н.Ю., Василенко В.О., Ткаченко Т.І., Васильков В.Г., Василькова Н.В., Гевко І.Б., Капінос Г.І., Бабій І.В., Кіріліна М.А., Комарницький І.Ф., Белінський П.І., Кравець В.І., Лопатенко Л.О., Микитенко Н.В., Михайловська О.В., Момот О.І., Омеляненко Т.В., Прохорова В.В.,

Давидова О.Ю., Ратушняк О.Г., Сумець О.М., Трут О.О., Школа І.М., Михайлівська О.В., Яковлев А.І., Сударкіна С.П., Ларка М.І., Пелеяс І.Р., Преаро Л.К. і Перейра Р.С., Хейзер Дж. Х., Рендер В., Юнг Х., Лі К.Г., Пейнадо Дж. і Гремл А.Р. та ін.

Однак розроблені методи оцінки персоналу не повною мірою відповідають сучасним вимогам і умовам діяльності сучасних підприємств, що й обумовило актуальність дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал».

Об'єктом дослідження даної роботи є процес вдосконалення системи операційного менеджменту підприємств.

Предметом дослідження виступають соціально-економічні закономірності вдосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал».

Відповідно до поставленої мети у роботі були вирішені такі завдання:

розкрити суть та особливості системи операційного менеджменту на підприємстві;

охарактеризувати системи операційного менеджменту підприємства;

дослідити сучасні принципи, методи та інструменти дослідження системи операційного менеджменту підприємства;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління КП ПОР «Полтававодоканал»;

виконати фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал»;

дослідити організацію системи операційного менеджменту на КП ПОР «Полтававодоканал»;

розробити шляхи покращення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал»;

запропонувати удосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал».

Інформаційною базою були фінансово-статистична звітність КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр., навчальні матеріали як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, економічні енциклопедії, словники, дані глобальної мережі Internet та ін.

При написанні кваліфікаційної роботи використані такі методи дослідження, як: системний підхід, порівняльний аналіз, теоретичне узагальнення, індукції та дедукції, економічний аналіз, монографічний метод, графічний метод, класифікації та систематизації даних, табличний метод, порівняння і групування, метод фінансово-економічного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку елементів системи КП ПОР «Полтававодоканал», аналізі методичних підходів щодо управління його ресурсами, розробці та використанні вдосконаленої системи операційного менеджменту підприємства, сутність якої полягає в розробленні систематизації напрямів відповідно до функціональних сфер його діяльності.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на: 74-й науковій конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету (м. Полтава, 25 квітня – 21 травня 2022 року).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів (8 підрозділів), загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок і включає 20 таблиць, 14 рисунки, список використаних джерел – 63 найменування, 7 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО- КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Суть та особливості системи операційного менеджменту на підприємстві

Система операційного менеджменту підприємства є складною управлінською системою, в якій техніко-економічні процеси відображаються у вигляді руху і перетворення інформації, котрі вважаються найбільш перспективною ідеєю для отримання ефективних результатів у форматі підходу до економічного обґрунтування управлінських рішень. Зарубіжні вчені у зміст поняття «Operations Management» вкладають діяльність, пов'язану із розробленням, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виготовляється продукція чи надаються послуги підприємства [59; 63]. Операційний менеджмент як і маркетинг та фінансам, являє собою область бізнесу з явно вираженими управлінськими функціями.

Також варто зазначити, що операційний менеджмент (ОМ) не є тотожним із такими дисциплінами, як: дослідження операцій (Operations Research – OR) або інженерні розробки (Industrial Engineering – ІЕ) [57]. Основна відмінність між цими напрямками полягає в тому, що Operations Management (ОМ) є частиною менеджменту, у той час як OR представляє сферу застосування кількісних методів, використовуваних у процесі ухвалення управлінських рішень в будь-яких галузях, а ІЕ – це чисто інженерна дисципліна.

Таким чином, хоча операційні менеджери нерідко користуються у своїй роботі методами та інструментами OR/ ІЕ (наприклад, при графічному визначенні критичного шляху) і займаються питаннями, пов'язаними з інженерними розробками, суто управлінська роль операційного менеджменту відрізняє цю область від інших вищезгаданих дисциплін.

Досить точним є визначення поняття «операційний менеджмент» про те, що всі види діяльності, пов'язані з навмисним перетворенням (трансформацією) сировини, інформації чи / або працівників [38]. Отже, ОМ полягає в ефективному і раціональному управлінні будь-якими операціями, при цьому ступінь участі фізичних продуктів у цих операціях не важливий.

Закорданні вчені «операційний менеджмент» визначають як управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг підприємством [55; 59].

Інші вчені описують операційний менеджмент як науку про концепції, процедури, методи, технології, які використовуються менеджерами в процесі створення та функціонування операційної системи підприємства [56; 62].

До основних завдань операційного менеджменту підприємства варто віднести:

побудову певних управлінських систем, які б забезпечили виконання потрібних дій і процедур з метою одержання позитивного результату від функціонування операційної системи будь-якого підприємства [7; 11; 13; 16; 27; 32]. Даний результат базується тільки на чіткому професійному врахуванні об'єктивних обмежень, критеріїв і стандартів. Оптимальне операційне рішення вимагає від менеджера його перебування в центрі виробничої системи, яка розвивається;

правильне поєднання в одному цілому основних факторів і аспектів діяльності підприємства – фінансових, організаційних, технологічних, економічних – вимагає, щоб даний процес відбувався на міцній основі раціонального управління операціями [34].

Призначенням операційного менеджменту підприємства є сприяння створенню товарів: виробів або послуг, які підприємство може з вигодою для себе реалізувати на ринку. Тому найголовнішою метою операційного менеджменту підприємства – оптимізувати «вихід» операційної системи шляхом максимального задоволення споживчого попиту.

В основі операційного менеджменту лежать чотири основних компоненти, які взаємопов'язані та забезпечують успішну діяльність і розвиток операційної системи підприємства:

технологія;

організація;

економіка;

математичні моделі дослідження операцій (рис. 1.1).

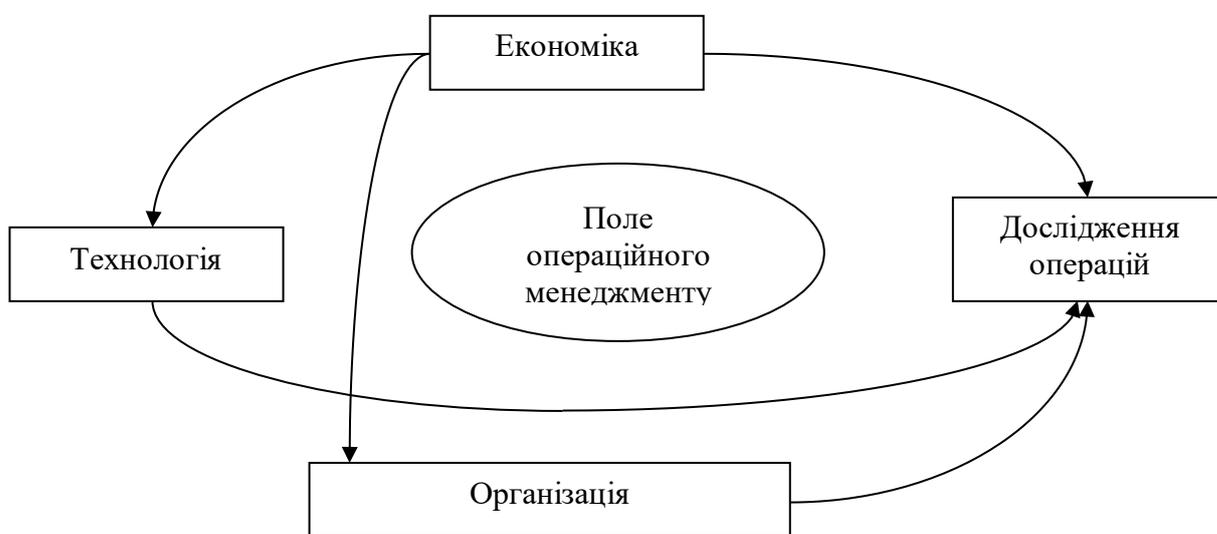


Рисунок 1.1 – Фундаментальні складові операційного менеджменту підприємства

Менеджер і безпосередній виконавець відповідної діяльності (виробничої або сфери послуг) на рівні виконання окремих операцій, які забезпечують ефективне і раціональне ведення всього бізнесу, називається операційним менеджером підприємства [42; 44].

Отже, враховуючи вищесказане усіх менеджерів можна назвати операційними менеджерами, адже вони повинні так, чи інакше виконувати ефективніше і раціональніше управління підрозділами.

Об'єктами вивчення в операційному менеджменті є операції у різних сферах людської діяльності, які включають будь-яку діяльність у різних сферах: виробництво, наука, освіта, медицина, економіка тощо [50].

Області діяльності сучасних менеджерів досить розгалужена, зокрема – промисловість, сервісне обслуговування, сільське господарство чи бізнес-процеси.

Разом з цим споживач повинен бути задоволений також і ціною товару й часом його надання. Такі три аспекти (задоволення споживачів, ціна товару і час) є основними джерелами задоволення споживчого попиту й, одночасно, – визначення конкурентного статусу підприємства. Тому їхній розгляд не можна відривати від аналізу проблем управління виробництвом підприємства.

Звичайно, керівник підприємства не ставить перед собою завдання домогтися максимального результату за всіма трьома напрямками. Адеже, таке завдання практично нездійсненне, хоча його виконання й можна вважати ідеалом, до якого варто постійно прагнути [46].

Як правило, зусилля зосереджують на якомусь одному напрямку більшою мірою, ніж на двох інших. І це відрізняє дане бізнес- підприємство від інших, працюючих на тому ж сегменті ринку. Крім того, це визначає й специфіку операційного менеджменту в цьому підприємстві.

Операційний менеджмент підприємства являє собою сферу діяльності, у якій наука управління людьми поєднується з використанням новітніх технологій [50]. Основною його ціллю є розроблення й застосування максимально ефективних методів та інструментів створення благ для забезпечення споживачів якісною продукцією чи/або послугами.

У такому випадку, якщо виробничий менеджмент підприємства передбачає проведення операцій тільки у виробничій сфері (перетворення початкових матеріалів у продукцію), то операційний менеджмент – це проведення операцій в усіх сферах діяльності людини [8].

Оперативне планування й управління операційною діяльністю підприємства є частиною загальної системи менеджменту і спрямоване на вирішення комплексу

завдань у часі і просторі, пов'язаних з контролем, обліком і регулюванням ходу проведення робіт відповідно до запланованих показників [36; 62].

Науковці по-різному трактують термін «операції», зокрема, – це процес або низка дій практичного характеру [48]. Операції є атрибутом будь-якого виду людської діяльності, якому властива організованість і продуктивність [48]. Операції являють собою будь-яку продуктивну діяльність – як власне виробництво, так і будь-яку іншу, пов'язану із створенням благ [48].

Також термін «операції» означає основу з основ будь-якого виробничого чи обслуговуючого підприємства, і якщо операційна функція буде виконуватися неефективно, то і все підприємство в цілому не зможе досягти успіху [33].

Операційний менеджмент підприємства покликаний забезпечити ефективно і раціональне проведення відповідних дій. Тому всіх менеджерів можна вважати операційними менеджерами, оскільки вони повинні так управляти своїми підрозділами, щоб ті працювали ефективно і раціонально [10].

Таким чином, знання принципів операційного менеджменту не тільки допоможе керівнику працювати більш ефективно, але й дозволить краще усвідомити принципи діяльності всієї організації.

У результаті прийде розуміння сильних ключових сторін підприємства і можливостей їхнього раціонального використання, а також слабких сторін разом з визначенням шляхів їхнього виправлення.

Звідси зрозуміло, що всі організаційні функції є операціями і всяка управлінська діяльність підприємства включає операційний менеджмент. В такому випадку виділяють шість окремих видів діяльності, за якими менеджери спеціалізуються в підприємствах (табл. 1.1):

- якість;
- продукт;
- процес;
- потужність;
- матеріально-технічне забезпечення;
- персонал підприємства.

Таблиця 1.1 – Види операційної діяльності підприємств

Спрямування рішень на	Сфера політики	Стратегічний вибір
Якість	Підхід Навчання Постачальники	Запобігання або нагляд Технічне або управлінське Вибір за якістю або вартістю
Продукт	Розробка Право власності	Самостійно розробляти чи закупити креслення Купити патент чи розробити самим
Процес	Запуск процесу Автоматизація Тип виробництва	Виготовити чи перепродати Робота вручну чи автоматизована Одиничне, серійне, масове
Потужність	Розмір підприємства Розташування Інвестиції	Одне велике чи кілька малих У своїй країні чи за кордоном Постійні чи тимчасові
Матеріально-технічне забезпечення	Кількість Дистрибуція Система контролю	Високий чи низький рівень запасів Централізоване чи децентралізоване постачання Детальний або вибіркового контролю
Персонал	Спеціалізація Оплата праці	Висока чи низька Системи заохочень

Дії, в результаті яких виробляються товари і надаються послуги, мають загальну назву – «операційна функція» [39]. Тому підприємства розрізняються за видами діяльності, які входять в операційну функцію підприємства, які:

виробляють продукцію масового споживання, зокрема такі підприємства є крупними споживачами сировини;

надають послуги (витрачають незначну кількість вхідних матеріалів), але послуги, як правило, індивідуальні та розраховані на вимогу споживача.

Будь-яка діяльність підприємства передбачає досягнення цілей. Однак існує різний ступінь усвідомлення цілей – від майже несвідомої орієнтації на розмиті, неясні наміри до чіткого встановлення взаємопов'язаних цілей та завдань [40]. Із встановленням конкретних цілей відчутно зменшуються обсяги додаткової діяльності, а також збільшується ймовірність досягнення визначених цілей розвитку підприємства.

Взаємопов'язані цілі поєднуються у систему, яка передбачає наявність у ній різних за змістом, термінами, орієнтацією та механізмами досягнення цілей і завдань [15].

Стратегічні цілі охоплюють зовнішній стан підприємств, фінансові результати, яких бажано досягати у найближній перспективі та інші характеристики, за допомогою яких можна визначити його стратегічні успіхи. Ступінь усвідомлення та конкретизація цілей дозволяють визначити різні типи управління [17].

Для забезпечення фокусування загальної мети підприємства розробляється місія. Місією підприємства прийнято називати чітко сформульовану причину існування організації, її основну загальну мету [53]. Місія повинна розроблятися з урахуванням загроз і можливостей оточуючого середовища, зокрема, сильних і слабких сторін підприємств. Визначенню місії допомагає поділ організації на самостійні господарські одиниці – підрозділи підприємства, що фокусують свою діяльність на різних ринках.

Місія підприємства – це доведення до розуміння суспільством її корисності [48]. Формулювання місії підприємства повинно включати три наступних елемента: 1) завдання підприємства з погляду виробництва її основних продуктів (товарів або послуг); 2) основні ринки збіту; 3) основні технології [43].

Тобто, якою підприємницькою діяльністю займається підприємство:  
зовнішньою по відношенню до організації;  
внутрішньо, тобто господарське середовище, яке визначає робочі принципи організації, встановлює обмеження і умови функціонування;  
культура підприємства, тобто характер робочого клімату, що існує всередині її;  
тип людей, яких цей клімат влаштовує [52].

Як тільки місія встановлена, починається розробка стратегії та її впровадження. Те, що робить підприємство для відповідності своєї місії, – це стратегія. При формулюванні стратегії визначають основні продукти, послуги й

ринкові сегменти, що вважаються привабливими для прибуткового використання ресурсів [18].

Повна стратегія підприємства включає в себе різні, більш вузько спрямовані стратегії. Одним із найважливіших аспектів повної стратегії підприємства є її маркетингова стратегія конкуренції. Слід зауважити, що у здійсненні різного типу операцій використовуються характеристики стратегій маркетингу. Стратегії підприємства, що виробляють продукцію на замовлення будуть відрізнятися від стратегії із більш стандартизованим продуктом [29].

Сильні та слабкі сторони операційних процесів підприємства мають великий вплив на успіх повної стратегії, тому при її формулюванні повинні бути повністю враховані можливості операцій.

Одним із шляхів отримання реальної інформації про можливості функціональних областей підприємства є залучення лінійних менеджерів до процесу стратегічного планування. Відповідно, плановий відділ збирає та передає інформацію про економічний стан, технологічний розвиток підприємства, діяльність конкурентів тощо.

Лінійні менеджери аналізують ситуацію та вносять пропозиції стосовно дій організації в умовах, що склалися.

Однією з причин потреби в складанні довготермінових планів є необхідність розрахунку можливостей підприємства у відповідності із зміною умов. Прийняття рішень у таких сферах, як набір та навчання персоналу, вибір обладнання та розміщення потужностей повинно бути сумісне із загальною стратегією підприємства [19].

Таким чином, такі рішення, парвило, не можуть бути втілені у життя протягом недовгого терміну часу – зміни такого роду повинні проводитися поступово, використовуючи повний потенціал операційних ресурсів для досягнення цілей та здійснення місії підприємства. Операційна функція сприяє визначенню компетентності організації, тобто сфери діяльності, в якій організація намагається виділитися, позначаючи коло конкурентів та споживачів.

Із визначенням цільової позиції встановлюються загальні керівні принципи, які допомагають визначати напрямки роботи за кожною стратегією.

Основу операційної стратегії підприємства складають знання певної послідовності операцій, якої необхідно дотримуватися для отримання організацією певних конкурентних переваг. Більш детальне планування операційні менеджери проводять після ідентифікації основних характеристик виконання, подрібнюючи цілі та роблячи їх більш конкретними [51].

Гнучкість теж є дуже важливою в менеджменті операцій підприємства. Для підприємств, які працюють на замовлення, гнучкість може означати всю різноманітність типів продукції, що вони виконують. Вона може означати спроможність пропорційно збільшувати або зменшувати загальні обсяги виробництва без глобальної зміни вартості.

В фундаменті операційного менеджменту підприємства лежить ефективно управління саме виробничими системами. У свою чергу, виробнича система (Production System) – це система, яка використовуючи операційні ресурси підприємства, перетворює виробничі чинники в продукцію чи послугу [48; 56].

Рішення з виробничих процесів приймаються в контексті загального функціонування підприємства враховуючи його місце і роль на ринку і прийнятої корпоративної стратегії (Corporate Strategy).

Корпоративна стратегія підприємства ґрунтується на місії і, по суті, висвітлює, як саме підприємство буде використовувати належні їй ресурси і функції з цілю забезпечення свої конкурентних переваг на ринку (рис. 1.3).

З рис. 1.2 видно, що операційна система підприємства містить у собі п'ять основних елементів, що отримали назву 5Ps (США) операційного менеджменту (5Ps of production management) від таких термінів:

персонал (People) – це всі основні і допоміжні працівники, безпосередньо або побічно задіяні на виробництві [24].

підрозділи (Plants);

матеріали і комплектуючі вироби (Parts),

процеси (Processes);

система планування та контролю (Planning and Control Systems) [33].



Рисунок 1.2 – Система операційного менеджменту підприємства

Підрозділи підприємства – це цехи, виробничі і обслуговуючі підрозділи, на яких виготовляється продукція чи надаються послуги. Матеріали і комплектуючі проходять перетворення у виробничій системі. Процеси охоплюють етапи виробництва і устаткування. Система планування і контролю – це процедури й інформація, що використовується менеджерами в процесі експлуатації виробничої системи.

Отже, система операційного менеджменту підприємства являє собою діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів та їх перетворення в готовий продукт із постачанням цього продукту споживачам. Така діяльність пов'язана з розробкою, використанням і вдосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляється основна продукція або послуги підприємства.

## 1.2 Характеристика системи операційного менеджменту підприємства

Для того, щоб ефективно управляти виробництвом необхідно чітко виявити сам об'єкт управління, тобто те, на що спрямоване управління, виявити форми і види самих управлінських впливів, форми зв'язків між складовими системи управління, і тільки тоді ми зможемо говорити про завдання і проблеми операційного менеджменту та методи їхнього вирішення.

Сутність системного підходу до операційного менеджменту полягає у тому, що підприємство варто розглядати як систему у єдності частин, з яких вона складається та зв'язків з її зовнішнім середовищем. Тільки такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління [25].

В залежності від виду підприємництва використовують ті чи інші ресурси, головним з яких у початковій стадії є, як правило, капітал. Основу виробничого підприємництва становить виробництво будь-якої спрямованості (матеріальне, інтелектуальне, творче), при якому підприємець, використовуючи власні чи здобуті знаряддя чи предмети праці, робочу силу, організовує виробництво продукції чи / або послуг, інформації для наступного продажу.

Виробництво є основною сферою людської діяльності направленої на перетворення предметів праці з метою задоволення потреб всіх суб'єктів суспільства.

Звідки випливає, що, операційна функція підприємства являється комплексом дій, безпосередньо пов'язаних з виготовленням продукції чи наданням сервісних послуг. Дана функція відіграє головну роль у створенні товарів або наданні послуг і є основою будь-якого підприємства.

Ресурсні вкладення здійснюються для отримання готової продукції під час одного або декількох процесів перетворення (збереження, транспортування, обробки). Для гарантії замовленої продукції, на різних етапах технологічного процесу перетворення проводять зворотний зв'язок, з порівнянням результатів з встановленими стандартами і в разі необхідності коригують даний процес [28].

На рис. 1.3 схематично відтворено операційну функцію як виробничий процес перетворення вкладених ресурсів у кінцевий товар.

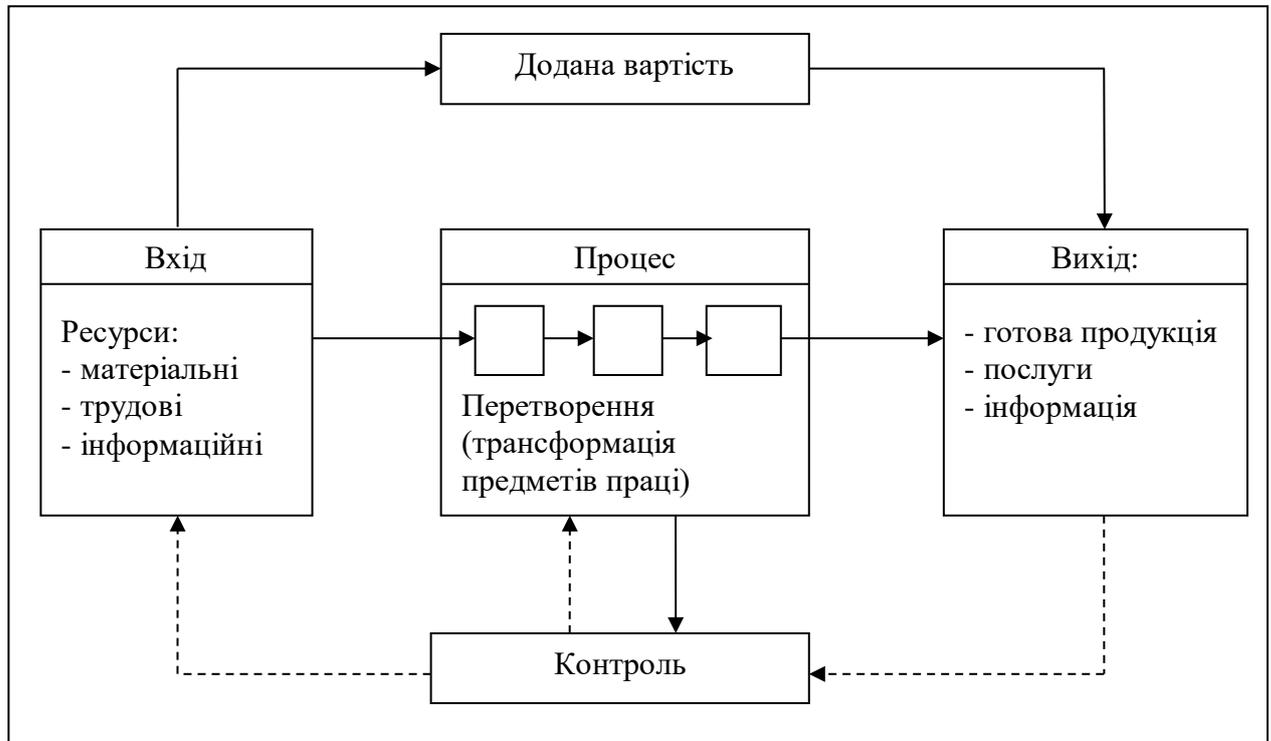


Рисунок 1.3 – Схема операційної функції процесу перетворення ресурсів у кінцевий товар

Економічна суть операційної системи підприємства заключається в перетворенні додаткової вартості як різниці між вартістю вкладень та вартістю кінцевого товару. Проаналізувавши складові процесу перетворень можна усунути або перепроектувати збиткові операції і тим самим збільшити додану вартість.

У вітчизняній літературі поняття «операція» – організаційно неподільний і технологічно однорідний елемент технологічного процесу, що складається з ряду робочих прийомів [30].

Термін «процес» трактується, як послідовна зміна станів, явищ, а виробництво визначається процесом створення продукту праці. Враховуючи вище сказане даємо визначення, що виробничий процес – являється послідовною зміною

стану предметів праці, у результаті якого отримують продукт праці – виріб, товар або послугу.

Операційна функція включає всі дії, результатом яких є готова продукція, або послуги, які організація пропонує на ринку. Отже, зрозуміло, що без цієї функції, ніяке підприємство існувати не може [21].

Дана операційна функція здійснюється при допомозі створеної відповідної операційної системи. Операційна система, як правило, створюється і функціонує, з врахуванням стратегії операційної діяльності, яка, одночасно, є функціональною стратегією (субстратегією) розвитку підприємства. Банки або лікарні також мають операційні функції, хоча не мають нічого спільного з технологією обробки сировини.

Таке управління операціями є аналогічним до управління виробництвом, за винятком того, що управління операціями охоплює ширше коло проблем і використовується на підприємствах, діяльність яких не має нічого спільного з технологією підприємств переробної чи будь-якої іншої галузі промисловості. Але в будь-якому випадку є схожість у підходах та принципах діяльності операційного менеджера промислового підприємства, страхової компанії, банку, супермаркету тощо [47].

Саме розуміння поняття «системи», її меж достатньо умовні, та залежать від об'єкта і мети дослідження. Системою можна назвати будь-який об'єкт, що має у своєму складі сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих частин або елементів. Всі системи мають у своєму складі не менш як чотири основних компоненти: вхід, сам процес, вихід та засоби зворотного зв'язку і контролю.

Всі об'єкти, які входять в іншу систему, будуть розглядатися в ній як підсистема або частковий елемент. Тобто, будь-який об'єкт може бути самостійною системою або елементом іншої системи одночасно.

Операційна система підприємств, як правило, означає певний клас систем, які об'єднують трудові ресурси, засоби і предмети праці та інші елементи, які необхідні для безперервного функціонування системи, для створення продукції або надання послуги [30; 31].

Структура операційної системи складається з низки тісно взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілісність системи та її тотожність із самою собою, що дозволяє зберегти основні властивості системи під час різноманітних змін як зовнішніх, так і внутрішніх у середовищі.

Усі матеріальні елементи і підсистеми виробничої системи характеризуються специфічним складом, взаємним розташуванням і взаємозв'язками, що створюють технологічну чи виробничу структуру. Вся структура виробничої системи проектується за технологічними або функціональними принципами. Вона складається з основних і допоміжних елементів. Основними елементами є технологічне обладнання і пристрої, призначені для безпосередньої обробки або складання робочих об'єктів (верстатів, машинних комплексів, конвеєрів, кондукторів, інструментів тощо) [26].

Нормальне функціонування основних елементів виробничої системи залежить від безперебійного постачання енергії, інструментів, ремонту, а також транспортного, складського, контрольно-випробувального обладнання. Такі функції здійснюють певні допоміжні елементи виробничої системи, які мають на вході як зовнішні, так і внутрішні зв'язки, а на виході – лише внутрішні. Тому основні елементи виробничої системи повинні вимагати лише допоміжних елементів, продукції та послуг, які не є результатом інших незалежних систем.

Операційна система підприємств містить не тільки технологічні елементи, а й соціальні елементи – робітників, які використовують засоби праці та керують ними при виробництві продукції. Група працівників певного професійного складу, які злагоджено взаємодіють під час виконання заданих функцій. на технологічне оснащення, для реалізації корпоративних стратегій є соціальна структура операційної системи [12].

Таким чином, соціальні та матеріальні елементи формально функціонують як невід'ємна частина виробничої системи. Існування матеріальних і соціальних структур ґрунтується на поділі праці всередині виробничої системи. Тому структура елементів повинна постійно відповідати і адаптуватися до своїх загальних цілей, оскільки кожен елемент і підсистема виконують чітко визначені

завдання як відносно окремі частини. Це незмінна в часі фіксація елементів і зв'язків між ними.

Робота операційної системи підприємства означає її дію в часі. Цілісність такої виробничої структури є її головною якістю, коли всі елементи системи працюють з однією спільною метою – розробкою, проектуванням, виготовленням необхідної продукції. Як уже зазначалося, операційна система має вхід, процес, вихід і зворотний зв'язок [14].

Вхід забезпечує систему вихідними ресурсами (сировиною, паливом, енергією, робочою силою тощо.), що забезпечують роботу системи. Цей процес є основним компонентом системи, завдяки вхідним ресурсам шляхом перетворення вихідних даних у абсолютно інші нові властивості, необхідні споживачу. Вихід системи є кінцевим результатом функціонування системи, він може розглядатися як відокремлений відповідно до спеціалізації виробничої системи продукт, послуга, інформація або все відразу. Елементи, що входять до складу виробничої системи, відрізняються за своїми властивостями. Як структурно відокремлена частина системи кожна з них виконує лише свої функції. При цьому функції кожного елемента системи підпорядковані завданням і цілям системи.

Відмінною особливістю елемента є тісний взаємозв'язок і взаємодія з іншими частинами або елементами системи через: або послідовного виконання частини функцій над предметом праці, які в цілому виконуються системою до отримання кінцевого товару;

або комплексного перероблення однорідної сировини і отримання з неї різноманітних товарів;

або паралельного виконання однорідних, але не однакових функцій з переробкою багатьох видів матеріалів і отримання з них частин готового товару.

Матеріальним зв'язкам в операційній системі передують інформаційні зв'язки, наприклад, спілкування і взаємодія працівників шляхом обміну усною, письмовою, графічною та іншими видами інформації. Через інформаційні зв'язки елементи системи інтегруються в ціле, оскільки системоутворюючі елементи пов'язані з рухом інформації [18].

Інформаційні ланки, на відміну від матеріальних, мають прямий і зворотний рух. Якщо прямі зв'язки визначають стандарт поведінки системи та її елементів, то зворотна інформація відбивається на результатах виконання завдань і параметрах елементів. У цьому випадку інформація супроводжує потік матеріалів, відображаючи рух реальних матеріальних ресурсів під час їх перетворення в готовий продукт.

Таким чином, зв'язок встановлюється у внутрішньому стані системи. На «виході» операційної системи існують інформаційні посилення на результати операцій, які включають інформацію про кількість, якість, споживчі характеристики товарів чи послуг, економічні показники процесів тощо. Отримана інформація аналізується і на її основі приймаються організаційно-розпорядчі рішення та здійснюються адміністративно-економічні впливи на систему та її елементи.

Матеріальні ланки операційної системи починаються із замовлення сировини і закінчуються відправкою готової продукції до споживачів. Виробничий цикл переробки сировини включає час її виготовлення, пакування, відвантаження, транспортування, зберігання та зберігання. Надалі ці матеріали будуть оброблятися, збиратися, упаковуватися і відправлятися в кінцеву продукцію прямим виробником.

Таким чином, матеріальний потік є результатом взаємодії незалежних операційних систем: постачальника, перевізника і виробника готового продукту. Вони взаємодіють за допомогою інформації, яка стає першим вхідним джерелом виробничого процесу системи. У кожній системі кожен елемент необхідний (як частина) для підтримки та функціонування всієї системи, а поза її межами існувати не може. Це є проявом системної залежності та організованості. Усі закони та принципи організації взаємопов'язані, а не ізольовані.

Найчастіше операційну систему подають як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю (рис. 1.4).

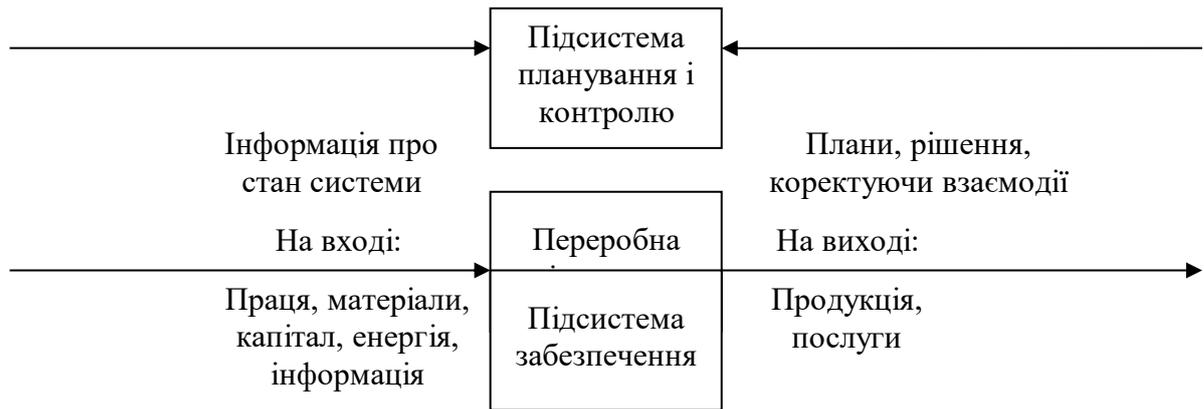


Рисунок 1.4 – Операційна система та її підсистеми

Основною є переробна підсистема, яка здійснює продуктивну діяльність, що пов'язана безпосередньо з перетворенням входів у виходи [5].

Підсистема забезпечення не приймає прямої участі у виробництві виходів, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми.

Система планування і контролю одержавши від переробної підсистеми інформацію про її стан, системи в цілому, її незавершеного виробництва, повинна переробити весь обсяг цієї великої і досить складної інформації і розробити рішення з організації і коректуванню роботи переробної підсистеми.

Основними показниками операційної стратегії є [29; 35]:

- число, тип, розмір і розміщення операційних засобів;
- тип устаткування, яке буде використовуватися (однофункціональне і специфічне чи універсальне і гнучке, автоматизоване чи кероване працівником);
- власне виробництво або закупівля деталей; організаційна структура, що має використовуватися для виконання й координації всіх необхідних заходів;
- вибір робочої сили, гарантія зайнятості, методи винагороди й стиль керівництва;
- системи інформації, що використовуються для збору, аналізу й поширення інформації про продукцію, устаткування, якість, персонал тощо;
- система виробничого планування, календарного планування й контролю та політика управління запасами;
- методи контролю й покращення якості.

В цій системі, яка створена на основі раціонального розподілу праці та поєднання в часі і просторі предметів, засобів та самої праці, реалізується операційна функція, тобто сукупність дій по переробці сировини та отримання продукту (рис 1.5).

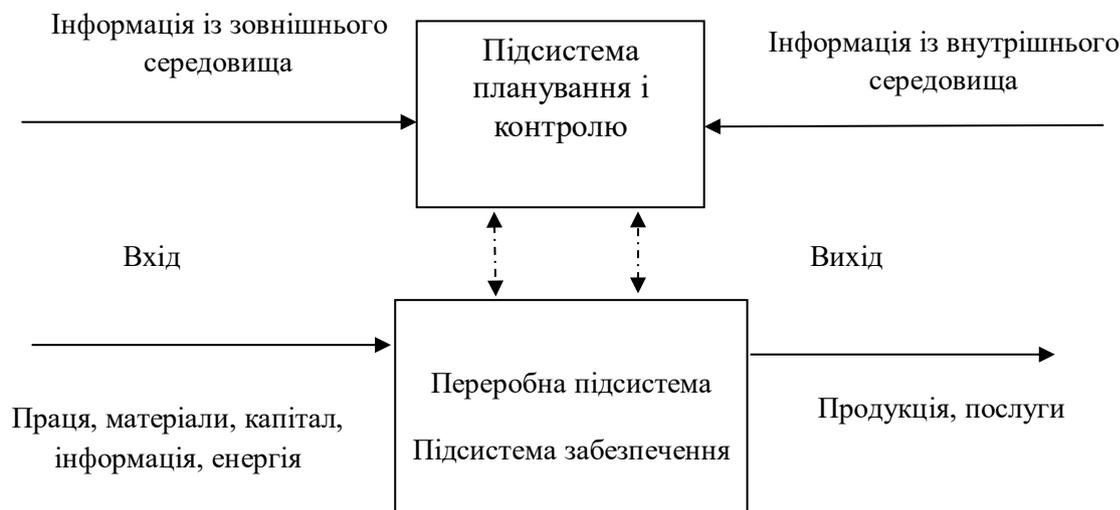


Рисунок 1.5 – Принципова схема операційної діяльності

Операційна система складається з трьох підсистем [20]:

переробна (виконує виробничу роботу з перетворенням вхідних величин на вихідні параметри).

забезпечення (безпосередньо не пов'язана із виробництвом товару, виконує функцію забезпечення переробної підсистеми).

планування і контролю (отримує інформацію із зовнішнього середовища про стан систем і видає рішення про те, як повинна працювати вся система).

Існуючі класифікації операційних систем засновані на характері виходу й типу процесу переробки ресурсів, який використовується (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація систем операційного менеджменту

Тип переробної системи	Характер товару, який виробляється
------------------------	------------------------------------

	Продукція	Об'єкт, який надає послуги
Дискретний Проектне виробництво	Будівельна	СМУ, РСУ, каменяр
Дрібносерійне виробництво	Столярна	Деревообробні комбінати, столяр
Масове виробництво	Автозаводи	Цех складання, токар- напівавтоматник
Безперервний	Нафтопереробна Вугільна	Переробний комбінат

Класифікація операційних систем передбачає виділення тих чи інших її різновидів за обраною класифікаційною ознакою.

Отже, сучасне підприємство являє собою складну підприємницьку структуру, для якої характерні виробничо-технологічна та організаційно-економічна єдність, а також господарська самостійність.

### 1.3 Сучасні принципи, методи та інструменти дослідження системи операційного менеджменту підприємства

На основі вивченого досвіду передових індустріальних країн світу та врахувавши специфіку діяльності вітчизняних підприємств розглянемо основні напрямки вдосконалення системи операційного менеджменту в Україні. Проаналізуємо особливості сучасного управління операційною діяльністю на підприємствах України і розробимо рекомендації по покращенню управління врахувавши передовий світовий досвід.

Важливо вивчити досвід провідних промислово-розвинених країн світу та з урахуванням специфіки вітчизняних підприємств розглянемо основні напрями вдосконалення системи оперативного управління в Україні. Проаналізувати особливості сучасного управління операційною діяльністю на українських підприємствах для того, щоб розробити рекомендації з вдосконалення управління з урахуванням передового світового досвіду.

На цьому етапі суспільного розвитку особливо гостро проявляються наслідки процесів глобалізації, інтернаціоналізації та інтеграції, які зачіпають майже всі країни.

У політичному русі багатьох країн головну роль відіграє соціокультурний аспект життя суспільства. Водночас через тісну взаємозалежність суб'єктів політичної та економічної системи різних регіонів все більшої актуальності набуває проблема виявлення культурних особливостей та менталітетів окремих національностей [6].

Особливо гостро ця проблема постає у сфері міжнародного бізнесу, а з огляду на євроінтеграційний курс України та участь у міжнародних економічних організаціях вивчення міжкультурної підготовки та розвитку менеджменту є надзвичайно важливим.

Недослідженість українського стилю управління та недосконалість системи управління ним у поєднанні з переходом від адміністративного командування до ринкових методів управління та нестабільними процесами економічного розвитку ставлять перед дослідженням ряд актуальних проблем. За цих умов, з одного боку, виникає нагальна потреба у глибокому, критичному та конструктивному аналізі існуючих вітчизняних та зарубіжних теоретичних розробок у сфері міжкультурного менеджменту. З іншого боку – існування нових ринків, невивчене бізнес-середовище, бізнес багато в чому залежатиме і буде залежати від культурних факторів.

Основою міжкультурного менеджменту є емпіричні дослідження ряду європейських та американських вчених, основні постулати яких лежать в основі всіх існуючих на сьогодні досліджень з цієї тематики. Робота українських вчених присвячена аналізу національних корпоративних культур за класифікаційними параметрами зазначених вище моделей. Економічна ситуація та відносини України з країнами, що розвиваються, вимагають дуже серйозного перегляду принципів та механізмів управління на рівні кожної компанії [14].

На сьогоднішній день система управління практично всіх підприємств має яскраво виражену функціональну спрямованість. Але в сучасних умовах цей управлінський підхід недостатньо ефективний [19] з наступних причин:

функціонально-орієнтовна організація не викликає інтересу в працівників, оскільки система оцінки їх діяльності відірвана від ефективності підприємства в цілому;

велика частка реальних виробничих процесів підприємства містить безліч функцій, а отже виходить за рамки окремих підрозділів. Через це у функціонально орієнтовних структурах надмірно ускладнений обмін інформацією між різними підрозділами, що призводить до великих накладних витрат, невиправдано тривалих термінів розробки управлінських рішень, і як наслідок, втрата клієнтів.

ієрархічна функціональна структура схильна до фундаментального закону спотворення інформації при її передачі (закон ентропії інформаційної).

Значна частина фактичних виробничих процесів компанії містить багато функцій і тому виходить за рамки окремих підрозділів. Це робить надто складним обмін інформацією між різними відділами у функціонально-орієнтованих структурах, що призводить до великих накладних витрат, невиправдано тривалого часу на еволюцію управлінських рішень і, як наслідок, до втрати клієнтів.

В умовах української економіки досягти ефективності функціонального управління надто важко [20].

Шістдесят років тому, до того, як були доступні ІТ-інструменти, підхід до управління, орієнтований на функції, був не тільки виправданим, але й єдиним способом управління складними об'єктами. На жаль, такий підхід не відповідав сучасній тенденції науково-технічного прогресу і не може забезпечити систему управління чіткими та адекватними рішеннями, не дозволяє швидко оцінити всю систему в цілому з повним врахуванням окремих її процесів. Розглянемо основні проблеми, які перешкоджають появі в Україні ефективної системи управління операційною системою.

Розглянемо основні проблеми, які гальмують становлення ефективної системи управління операційною системою в Україні.

Відсутність довгострокового планового управління. Значна частина українських підприємств не проводить довгострокового планування своєї діяльності. Більше того, як показують наші спостереження, 84% фірм навіть не ставлять перед собою такого завдання.

Основною проблемою при довгостроковому плануванні як діяльності, так і управління є незначна вірогідність точності прогнозування характеру середовища на майбутнє. Однак найбільш успішні в Україні компанії докладають значних зусиль для розвитку сучасних методів прогнозування і планування, намагаються скласти еволюційну схему розвитку методів управління. Невміння правильно імпортувати нові технологічні прийоми.

Отже, в Україні перш за все необхідно розвивати менеджмент на основі новітніх знань. Існує велика потреба в операційних менеджерах. Дотепер у масштабах держави не зроблено реальної оцінки потреби в операційних менеджерах, яка не заявлена як попит. Традиційне в минулому злиття інженерно-технічного персоналу із системою управління в деяку загальну групу утруднює розрахунки потреб в операційних менеджерах.

Особливості управління підприємствами в Україні. Більшість операційних менеджерів зверхньо дивляться на робітників, умови їхньої праці та можливості кар'єри, тобто на ті чинники, що здебільшого і просувають бізнес. За двадцять років незалежності проблеми якості і відповідальності менеджменту в Україні так і не було вирішено [21].

На жаль, маємо слабку підготовленість менеджерів до управління галузями і підприємствами в умовах зміни організаційних форм і трансформації власності. Також, у процесах роздержавлення, приватизації, реструктуризації, корпоратизації і акціонування підприємств перед вищим управлінським керівництвом постає коло принципово нових завдань. Вони стосуються як проблем і методів управління, так і відповідальності перед окремими соціальними групами і суспільством загалом.

Слід врахувати також, що українська приватизація справляє суттєвий вплив на мотивацію і конкретні дії суб'єктів економіки, можливості адаптації до вимог ринку. В Україні і далі на керівні посади часто призначають за принципом

знайомства і особистої відданості. Вищу незалежну комісію з державної служби, що існує в розвинутих країнах і яка визначає, чи здатний претендент працювати в урядових структурах, в нашій країні до цього часу не створено.

Спостерігається певний брак корпоративної культури. Недоліком сучасного менеджменту в українському бізнесі є брак корпоративної культури. Сьогодні вона існує тільки на не багатьох українських компаніях. Компанія – це «продовження» людських якостей її керівників і водночас середовище формування корпоративних цінностей.

Психологія топ менеджерів компаній визначає корпоративну культуру. Недоліком української культури вищих керівників є те, що вони переважно на інтуїтивному рівні усвідомлюють, що добре, а що погано. При цьому вони ще не завжди можуть сформулювати свої уявлення у вигляді кодексу.

Корпоративна культура в нашій державі передається через людей по спадковості: новачки потрапляють під тиск «наставників» і діють за їхніми настановами, вливаючись через них у колектив. І тут багато залежить від колективу, конкретних виконавців, традицій інтелігентності.

Існує певний конфлікт в українському менеджменті. В сучасних українських компаніях все більше загострюється і диференціюється за великою кількістю ознак конфлікту між:

діловою культурою України та Заходу;

підприємцями та інвесторами;

власниками, керівниками та найманими працівниками;

менеджерами та фінансовими структурами;

директорами та особами, що не беруть участі в безпосередньому керівництві;

акціонерами та найманим директором та фахівцями [24].

Звичайно, конфлікт – це певна грань життя, своєрідний спосіб руху вперед, але не все вони нажалі ще мають цивілізаційну та культурну якість [41]. Не претендуючи на відображення повної картини конфліктів в українському менеджменті, вкажемо лише на їх основні моменти. Витоками конфліктів між діловими культурами України та Заходу є відмінність в семантиці ділових

термінологій та ділової мови, неволодіння мовою бізнесу. Авторитетний дослідник культурних відмінностей в управлінні [41] вказує, що в міру того, як географія діяльності підприємств (розширюється, долаючи кордони між країнами й охоплюючи дедалі більше людей різних культур, ці відмінності відіграють дедалі значущу роль.

Основним завданням підвищення ефективності управління, є усунення головної проблеми – неефективного менеджменту.

На сам перед потрібно забезпечити перепідготовку великої кількості менеджерів, які здобули вищу та середню спеціальну освіту в радянські часи, щоб вони могли краще адаптуватися до сучасних трансформаційних процесів в Україні.

Модернізацію менеджменту потрібно здійснювати на базі підходу, який би синтезував систему наступних вимог: реалізація мультиплікаційного ефекту, тобто такого, який постійно б наростав, множився; досягнення синергетичного ефекту (максимізація ефективності від поєднання багатьох чинників у рамках даної системи); здійснення інтегрального ефекту метричних та неметричних цінностей. Використовуючи даний підхід, українські менеджери з метою модернізації методів керування повинні спрямувати зусилля на [37]:

- розробку сучасної концепції управління;
- екстенсивний та інтенсивний розвитку систем бізнес-освіти;
- довгострокове планування;
- моніторинг стану менеджменту;
- точний розподіл прав та обов'язків із збереженням почуття колективізму;
- дослідження та розробка менеджменту;
- використання сучасних, насамперед інформаційних та технічних засобів.

Розвиток сучасного менеджменту далеко не простий. Відчувається глибока необхідність у «революції свідомості» і створенні необхідної атмосфери.

Менеджерська революція в Україні можлива за двох умов:

- якщо сам менеджмент зрозуміє її необхідність;
- якщо держава та учасники системи бізнес – освіти і консалтингу підготують менеджерів до такої революції.

Однак сьогоднішня влада в Україні не робить цього. І хоч би які видавалися укази і закони, вони не будуть дієвими, поки не запрацюють відповідні механізми управління та не появляться кадри, здатні повністю реалізувати ідею.

Вихід один – спільними зусиллями представників української влади і менеджменту, сконструювати і запровадити нову форму вирішення проблем розвитку України. Дана форма, з однієї сторони, має бути органічною для вітчизняної політичної, організаційної і духовної культури, а з другої - заснованою на об'єктивних тенденціях суспільного розвитку і сучасних досягненнях світової науки і практики управління.

Дану форму необхідно використати для поступової реформи системи освіти, навчання і виховання керівників, адаптувати її до ширшого прошарку осіб не просто «освічених», а здатних професійно і компетентно ухвалювати рішення, виходячи із цінностей та ідеалів української культури. Тим самим буде створено два взаємо дотичні, але незалежні контури, серед яких влада і менеджмент реалізують свій власний інтерес (стабільне відношення), при цьому не втручатися у компетенцію один одного.

Операційний (виробничий) менеджмент виражається у його функціях, тобто в тих завданнях, для розв'язання яких він призначений, а саме:

планування;

організація;

координація;

мотивація;

контроль.

Усі перераховані функції не просто становлять єдине ціле, вони переплетені одна з одною, проникають одна в одну так, що часом їх важко розділити. Реалізація їх усіх планується, організується, координується, мотивується, контролюється.

Функції виробничого менеджменту реалізуються за допомогою певних методів, тобто способів доведення їх до виконання. Практика виявила чотири групи таких методів:

організаційні;

адміністративні;  
економічні;  
соціальнопсихологічні.

Перелічені методи реалізуються згідно з певними принципами, правилами, а саме:

науковість у поєднанні з елементами мистецтва;  
цілеспрямованість управління;  
функціональна спеціалізація у поєднанні з універсальністю;  
послідовність управлінського процесу;  
оптимальне поєднання централізованого регулювання керованою підсистемою з її саморегулюванням;  
врахування особистих якостей працівника та громадської психології;  
відповідність прав, обов'язків і відповідальності;  
забезпечення спільної зацікавленості всіх учасників управління в досягненні цілей підприємства;  
забезпечення змагання учасників управління.

Особливості операційного менеджменту в сфері послуг будуть враховані в ході аналізу діяльності та підготовки рекомендацій для КП ПОР «Полтававодоканал».

## Висновки до розділу 1

Таким чином, підсумовуючи вище сказане у теоретичному розділі, можна зробити висновки.

1. Операційна система являє собою злагоджений механізм функціонування підприємства. Такий механізм складається із сукупності елементів або підсистем, які взаємопов'язані між собою. Виділяють три таких підсистеми – це управлінська, переробна та забезпечувальна. Основною функцією управлінської підсистеми є контроль та регулювання всіх процесів та операцій, що відбуваються в компанії. Переробна підсистема спрямована на виготовлення продукції, надання

послуг. Забезпечувальна підсистема виконує функцію підтримки безперервності діяльності шляхом постачання сировини та матеріалів, обладнання, реалізації продукції, пошуку джерел фінансування тощо.

2. Система операційного менеджменту – це діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів та їх перетворення в готовий продукт із постачанням цього продукту покупцеві. Ця діяльність пов'язана з розробкою, використанням і вдосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляється основна продукція або послуги підприємства.

Система операційного менеджменту підприємства виконує наступні завдання: моніторинг та аналіз діяльності; розробка стратегії; прийняття рішень. Основними методами управління операційної діяльності підприємства є моніторинг, аналіз, планування, прийняття рішень, нормування.

3. Операційний (виробничий) менеджмент виражається у його функціях, тобто в тих завданнях, для розв'язання яких він призначений, а саме: планування; організація; координація; мотивація; контроль. Реалізація їх усіх планується, організується, координується, мотивується, контролюється. Практика виявила чотири групи таких методів: організаційні; адміністративні; економічні; соціальнопсихологічні.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### КП ПОР «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління КП ПОР «Полтававодоканал»

КП ПОР «Полтававодоканал» – одне з найстаріших підприємств комунального господарства України, яке пише свою історію з кінця XIX

сторіччя. Сьогодні уся діяльність «Полтававодоканалу» оснащена сучасними технологіями, має автоматичне обладнання, надійність його робіт та стабільність цілодобової подачі води споживачам. Все, що відбувається на КП ПОР «Полтававодоканал» та його районних ділянках можна побачити на моніторах.

Система водопостачання та водовідведення КП ПОР «Полтававодоканал» – є комплексом інженерних мереж і споруд, яке створене у 1900 році та перебуває у власності Полтавської обласної ради.

КП ПОР «Полтававодоканал» забезпечує безперебійне водопостачання мешканців та підприємств міста Полтава, відведення господарсько-побутових, виробничих стоків та їх очистку.

Джерелом господарсько-питного водопостачання є артезіанські води сеноман-нижньокрейдяного горизонту, який залягає на глибині 400 – 800 м. Водопровідна мережа тільки в місті Полтаві становить 666,68 км. В цілому підприємство обслуговує 850,9 км водопровідної мережі. Спочатку рідина потрапляє у резервуар питної води об'ємом у 12 тис. кубометрів, а звідти – до насосної станції, де знаходяться сучасні гучні насосні агрегати.

КП ПОР «Полтававодоканал» надає послуги з централізованого водовідведення мешканцям та підприємствам міста Полтава та 8-ми населеними пунктами – м. Карлівка, смт. Машівка, смт. Шишаки, смт. Опішня, м. Кобеляки, см. Котельва, смт. Нові Санжари, с. Стасі.

Водопостачання населених пунктів здійснюється за допомогою 9-ти водозабірних майданчиків. Для створення необхідного запасу води та регулювання її подачі в місто побудовано 14 резервуарів чистої води загальним об'ємом 50162 м<sup>3</sup>.

Для зручності абонентів КП ПОР «Полтававодоканал» працює call-центр. Більшість питань ви можете вирішити дистанційно, без особистого відвідування служби обліку і реалізації отримати:

консультацію щодо тарифів та нормативів;

інформацію про: стан розрахунків, зміну власника особового рахунку чи зареєстрованих осіб, порядок укладання договору на послуги і виконання повірки приладів обліку (замовити повірку).

Організаційна структура управління КП ПОР «Полтававодоканал» представлено на рис. 2.1. Управління поточною діяльністю КП ПОР «Полтававодоканал» здійснюється виконавчим органом – Генеральним директором, що обирається безстроково. Отже, (рис. 2.1) на КП ПОР «Полтававодоканал» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління, тобто кожен відділ або структурний підрозділ націлений на виконання конкретних функцій. Використання лінійно-функціональної організаційної структури управління КП ПОР «Полтававодоканал» є цілком виправданим.

До повноважень помічника генерального директора з питань інвестиційної політики КП ПОР «Полтававодоканал» відноситься управління згідно інвестиційної програми, яка на 2020 рік схвалена постановою НКРЕКП № 187 від 17.01.2020 року з обсягами фінансування 17693,5 тис. грн. за рахунок амортизаційних відрахувань. У III кварталі 2020 року КП ПОР «Полтававодоканал» профінансувало такі заходи Інвестпрограми 2020 р.:

«Реконструкція свердловини №4 водозабору №2 в м. Полтава КП ПОР "Полтававодоканал" на загальну суму 1 312,65 тис. грн. з ПДВ;

«Технічне переоснащення підвищувальної насосної станції №1 (водозабір №1) – заміна насосного агрегату №1» на загальну суму 160,66 тис. грн. з ПДВ.

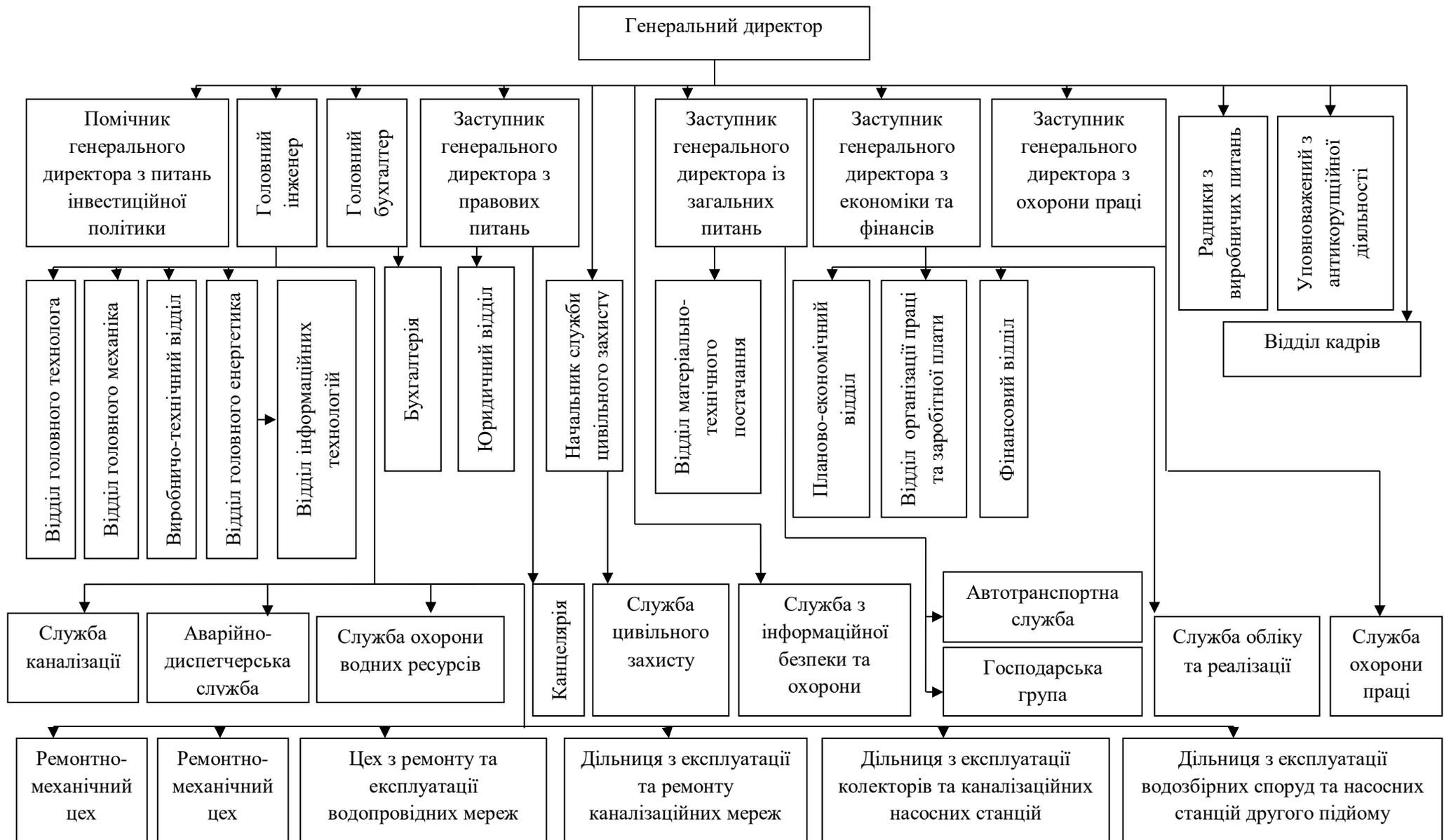


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління КП ПОР «Полтававодоканал»

Загалом із рахунку із спеціальним режимом використання у III кварталі 2020 року було використано коштів у сумі 1 473,31 тис. грн. з ПДВ. Загальний процент виконання Інвестиційної програми за III квартал 2020 року 21,41%. Отже, такий рівень виконання пов'язаний із тяжким фінансовим станом підприємства. Через неузгодженість у законодавстві, підприємство вимушене застосовувати збиткові тарифи, затверджені ще в 2018 році. Як наслідок, КП ПОР «Полтававодоканал» недоотримує близько 3 млн. грн. на місяць і відповідно існує великий дефіцит обігових коштів.

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр. інтерпретовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від:	
	осіб	питома вага, %	осіб	Питома вага, %	осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	386	38,14	394	36,08	387	37,18	(0,96)	1,1
у тому числі:								
керівники	152	15,02	152	13,92	148	14,22	(0,8)	0,3
спеціалісти	213	21,05	221	20,24	218	20,94	(0,11)	0,7
технічні працівники	21	2,07	21	1,92	21	2,02	(0,05)	0,1
Виробничий персонал	626	61,86	698	63,92	654	62,82	0,96	(1,1)
Разом	1012	100	1092	100	1041	100	x	x

Показники табл. 2.1 показують, що чисельність персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» у 2020 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 29 осіб, а порівняно з 2019 р. зменшилась на 51 особу. Питома вага управлінського персоналу у 2020 р. у його загальній структурі становила 37,18 %, що на 1,1 п.п. більше, ніж у попередньому 2019 році, однак менше на 0,96 п.п. більше, ніж у 2018 р. За період,

що аналізується, кількість керівників на даному підприємстві змінювалася в діапазоні від 386 осіб (2018 р.), 394 особи (2019 р.) і 387 осіб (2020 р.). Питома вага виробничого персоналу протягом 2018-2020 рр. збільшилась на 1,1 п.п. стосовно 2019 р. (складала 62,82 %) і зменшилась на 0,96 п.п. відносно 2018 р. і складала 63,92 %.

Аналіз чисельності окремих категорій працівників КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 роки показано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз чисельності окремих категорій працівників КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+;-)2020 р. від:			
				2018 р.		2019 р.	
				осіб	%	осіб	%
Середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу, осіб	1012	1092	1041	29	2,87	(51)	(4,67)
з них:							
- працівники основного складу, осіб	964	1044	993	29	3,01	(51)	(4,89)
крім того: сумісники, осіб	48	48	48	x	100	x	100

Аналіз табл. 2.2 показав, що в КП ПОР «Полтававодоканал» 2020 р. в штаті працювало 1041 особа, що більше на 29 осіб (або на 2,87 %) порівняно з 2018 р., але менше на 51 особу (або на 4,67 %) порівняно з 2019 р. На протязі досліджуваного періоду 2018 – 2020 рр. незмінною залишилась кількість сумісників 48 осіб. Кількість працівників основного складу дорівнювала 99 особи в 2020 р., що більше на 3,01 % порівняно з 2018 р.

Наступним етапом дослідження стане динаміки вікової структури персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр. (табл. 2.3). Динаміка показників КП ПОР «Полтававодоканал» показує ряди послідовних даних, що характеризують зміну економічних явищ у часі. Вони дозволяють виявити закономірності економічного розвитку й відтворити його у цифровій формі.

Таблиця 2.3 – Динаміка вікової структури персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+; -) 2020 р., % від:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	178	17,59	165	15,12	105	10,07	(7,52)	(5,05)
25-34 років	300	29,63	312	28,58	374	35,89	1,26	2,31
35-49 років	366	36,12	413	37,82	419	40,22	3,71	2,01
50-54 років	75	7,4	92	8,4	85	8,13	0,73	(0,27)
55-59 років	66	6,49	73	6,72	42	4,07	(2,42)	(2,65)
Після пенсійні роки	28	2,77	37	3,37	17	1,62	(1,15)	(1,75)
Разом	1012	100	1092	100	1041	100	х	х

Аналіз показників табл. 2.3 свідчить про те, що в КП ПОР «Полтававодоканал» що у 2020 р. працівники у віці 35-49 років склали найбільшу кількість, відповідно – 419 осіб або 40,22 % у загальній структурі персоналу. На другому місці знаходиться група працівників віком 25-34 років, відповідно 374 особи або 35,89 % у загальній структурі персоналу. На третьому місці працівники віком від 15-24 років, відповідно – 105 осіб або 10,07 % у загальній структурі персоналу. Вважається, що молоді люди віком до 25 років найбільш схильні до частої зміни роботи. У післяпенсійному віці числиться 17 працівників або 1,62 % у загальній структурі.

Наступним етапом дослідження стане динаміка освітньої структури персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр. (табл. 2.4). Показники освітньої структури персоналу, що наведені в табл. 2.4 свідчать про те, що у 2020 році найбільша частка припадала на працівників, які мають повну вищу освіту – 592 особи або 56,91 %, що менше на 0,5 п.п. проти 2018 р. і на 1,07 п.п. проти 2019 р.; із спеціальною професійною підготовкою (ПТУ) налічується 262 робітника або 25,2 %, що менше на 1,65 п.п. проти 2018 р. і на 0,85 п.п. проти 2019 р.; із вищою освітою працює 76 осіб або 7,32 %, що більше на 0,84 п.п. проти 2018 р. і на 0,6 п.п. проти 2019 р.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги, в.п. 2020 р. від:	
	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	2018 р.	2019 р.
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	272	26,85	284	26,05	262	25,2	(1,65)	(0,85)
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	66	6,48	73	6,72	76	7,32	0,84	0,6
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	581	57,41	633	57,98	592	56,91	(0,5)	(1,07)
Разом	1012	100	1092	100	1041	100	X	x
Перекваліфікація персоналу	19	1,85	37	3,36	51	4,89	3,04	1,53
Навчались за кордоном	75	7,41	64	5,88	59	5,69	(1,72)	(0,19)

Наступним етапом дослідження стане характеристика персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за статтю за 2018-2020 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за статтю за 2018-2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2020 р., в.п. від:	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
Чоловіки	815	890	829	80,55	81,51	79,67	(0,88)	(1,84)
Жінки	197	202	212	19,45	18,49	20,33	0,88	1,84
Разом	1012	1092	1041	100	100	100	x	x

Показники табл. 2.5 показали, що специфічні особливості сфери послуг обраного товариства створили певні розміри персоналу за статтю. Так, у 2020 році налічувалося 212 жінок, що дорівнює 20,33 % у загальній структурі персоналу, а чоловіків – 829, що склало 79,67 % у загальній структурі персоналу.

Наступним етапом дослідження стане характеристика та динаміка показників плинності персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. Від:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,2	0,4	0,3	0,1	(0,1)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,28	0,4	0,35	0,07	(0,05)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,2	0,15	0,25	0,05	0,1

Показники табл. 2.6 показують, що коефіцієнт оновлення персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» у 2020 р. досяг рівня 0,3 що на 0,1 п.п. менше, ніж у 2019 р., та на 0,1 п.п. менше ніж у 2018 р. Розрахований коефіцієнт вибуття персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» у 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,07 п.п., а в порівнянні з 2019 р. зменшився на 0,05 п.п. Коефіцієнт плинності кадрів КП ПОР «Полтававодоканал» у 2020 р. збільшився на 0,23 п.п. порівняно з 2018 р., і на 0,10 п.п. порівняно з 2019 р.

Проаналізуємо структуру та склад фонду заробітної плати КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 роки (табл. 2.7). Так, фонд заробітної плати склав 122774 грн., що більше на 36976 тис. грн. проти 2018 р. і на 8350 тис. грн. проти 2019 р.; фонд основної заробітної плати склав 74278,3 грн., що більше на 24429,6 тис. грн. проти 2018 р. і на 7569,1 тис. грн. проти 2019 р.; фонд додаткової заробітної плати склав 47513,5 тис. грн., що більше на 12851,1 тис. грн. проти 20187 р. і на 714,1 тис. грн. проти 2019 р.

Таблиця 2.7 – Структура фонду заробітної плати КП ПОР «Полтава-водоканал» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+,-) 2020 р., тис. грн. від:	
	сума	%	сума	%	сума	%	2018 р.	2019 р.
1. Фонд заробітної плати, всього	85798	100	114424	100	122774	100	36976	8350
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	49848,6	58,1	66709,2	58,3	74278,3	60,5	24429,6	7569,1
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	34662,4	40,4	46799,4	40,9	47513,5	38,7	12851,1	714,1
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1287	1,5	915,4	0,8	982,2	0,8	(304,7)	66,8

Таким чином, після проведеного аналізу трудових ресурсів КП ПОР «Полтававодоканал» було виявлено, що основною проблемою товариства є зменшення середньооблікової чисельності працюючих в наслідок переваги звільнених над прийнятими працівниками, також спостерігається динаміка зростання плинності кадрів.

Згідно Закону України «Про охорону праці» (ст. 1) охорона праці КП ПОР «Полтававодоканал» являє собою сукупність взаємопов'язаних правових, організаційно-технічних, соціально-економічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я й працездатності працівників у процесі трудової діяльності [3, с. 5].

Законодавство про охорону праці включає: Кодекс законів про працю України, Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

За видами подій значна кількість нещасних випадків пов'язана з отруєнням газами під час виконання робіт в колодязях та інших закритих просторах – грабельних відділеннях каналізаційних насосних станцій (КНС).

Основними причинами нещасних випадків є організаційні, а саме:

виконання робіт без оформлення нарядів-допусків;  
незабезпечення працівників засобами колективного та індивідуального захисту та/або невикористання їх працівниками під час виконання ними робіт підвищеної небезпеки;

незабезпечення працівників засобами контролю повітряного середовища;  
низький рівень виробничої дисципліни, культури виробництва, безвідповідальність посадових осіб та безпечність виконавців робіт підвищеної небезпеки.

Зважаючи на загострення в Україні ситуації із смертельним травматизмом, Держпраці постійно звертається до керівників КП ПОР «Полтававодоканал», які проводять роботи в замкнених просторах (колодязях, ємностях, тощо) із закликом до посиленого контролю за заходами безпеки.

З метою запобігання виникнення аварій і аварійних ситуацій, попередження нещасних випадків і неухильного дотримання вимог законодавчих та інших нормативних актів з охорони праці під час експлуатації ВКГ, КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно виконати наступні заходи:

проводити перевірку стану охорони праці та промислової безпеки в структурних підрозділах службою охорони праці підприємства з видачею приписів для усунення виявлених порушень;

проводити позаплановий інструктаж з питань охорони праці з працівникам щодо безпечного виконання робіт та експлуатації обладнання підвищеної небезпеки;

посилювати контроль з боку відповідальних осіб за підготовкою та організацією безпечного проведення робіт підвищеної небезпеки, в т. ч. ремонтних, газонебезпечних, вогневих робіт, станом повітряного середовища, за технічним обслуговуванням тощо;

забезпечувати наявність оригінальних запасних частин, наявність відповідних дозволів;

забезпечувати працівників засобами індивідуального захисту (ізолюючі протигази, рятувальні пояси з лямками, спецодягом тощо);

забезпечувати газоаналізаторами або лампами ЛБВК для перевірки повітряного середовища, наявності та справності вентиляційних систем і технологічного обладнання;

проводити ремонтні роботи з оформленням наряд-допусків на їх виконання;

у виняткових випадках, при необхідності проведення робіт в колодязях при температурі, що перевищує 30° С вживати додаткові заходи щодо безпечного проведення газонебезпечних робіт.

З метою запобігання виникнення нещасних випадків КП ПОР «Полтававодоканал» та інших галузей, на об'єктах яких виконуються земляні роботи, роботи у колодязях, котлованах, траншеях, закритих просторах, і у зв'язку з підвищенням температури повітря, керівники і працівники повинні пам'ятати про ризики і небезпеки, що виникають під час проведення робіт та про необхідність неухильного дотримання вимог промислової безпеки та охорони праці, які забезпечують збереження життя і здоров'я працівників в процесі трудової діяльності.

## 2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал»

Фінансовий аналіз є методом оцінювання і прогнозування фінансового стану КП ПОР «Полтававодоканал». Він служить основою обґрунтування рішень у сфері управління фінансовими ресурсами КП ПОР «Полтававодоканал».

Проведення фінансового аналізу потребує використання аналітичних таблиць. Останні широко застосовуються для унаочнення методики аналітичних розрахунків, отриманих результатів аналізу, групування показників і виявлення резервів. З огляду на це, аналіз фінансово-економічних показників діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» (табл. 2.8) було проведено нами за даними таких форм його фінансової звітності, як: форма № 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан) (Додаток Б); форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід) (Додаток В).

Таблиця 2.8 – Фінансово-економічні показники діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2018 р.	2018 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
					абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Капітал підприємства</b>								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	629273,5	863959	868045	238771,5	37,94	4086	0,47
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	267287	480325	476169	208882	78,15	-4156	-0,87
<b>2. Ресурси підприємства</b>								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	379895,5	527646,5	533616	153720,5	40,46	5969,5	1,13
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	2826	5917	5563,5	2737,5	96,87	-353,5	-5,97
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	224949	324262	321225	96276	42,80	-3037	-0,94
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1012	1092	1041	29	2,87	-51	-4,67
<b>3. Економічні показники</b>								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації робіт і послуг	тис. грн.	254661	303916	307222	52561	20,64	3306	1,09
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	254661	303916	307222	52561	20,64	3306	1,09
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	340428	343306	333045	-7383	-2,17	-10261	-2,99
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	85798,0	114424	122774	36976,0	43,10	8350	7,30
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7065,05	8731,99	9828,21	2763,16	39,11	1096,22	12,55
<b>4. Фінансові результати</b>								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	266	2684	20990	20724	7790,98	18306	682,04
4.2. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	66224	0	0	-66224	-100,00	0	-

## Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.3. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	66224	0	-12428	-78652	-118,77	-12428	-
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн. /особу	251,6	278,31	295,12	43,48	17,28	16,81	6,04
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,790	0,740	0,743	-0,05	-5,95	0,00	0,52
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,030	0,040	0,045	0,02	50,00	0,01	12,50
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,063	0,067	0,069	0,01	9,52	0,00	2,99
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	0,670	0,576	0,576	-0,09	-14,11	0,00	-0,04
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,132	0,937	0,956	-0,18	-15,52	0,02	2,04
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	318	384	376	58,41	18,37	-7,69	-2,00
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0	0,003	0,024	0,02	5620,42	0,02	678,36
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	133,679	112,961	108,405	-25,27	-18,91	-4,56	-4,03
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	10,52	0,00	0,00	-10,52	x	0,00	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	24,78	0,00	-2,61	-27,39	x	-2,61	x
6.3. Рентабельність продукції	%	0,00	0,00	0,00	0,00	x	0,00	x

Метою фінансового аналізу КП ПОР «Полтававодоканал» виступає інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, на які істотно впливають фактичні або прогнозні дані щодо фінансового стану. При цьому отримують певну кількість ключових, найінформативніших параметрів, що об'єктивно, всебічно характеризують фінансовий стан КП ПОР «Полтававодоканал», а саме: платоспроможність; фінансову стійкість; фінансову незалежність; рентабельність діяльності; ймовірність банкрутства тощо.

За даними табл. 2.8 можемо стверджувати, що в сучасних економічних умовах наявність фінансових ресурсів є одним із визначальних факторів розвитку КП ПОР «Полтававодоканал». Основним фінансовим ресурсом КП ПОР «Полтававодоканал», яке було обрано нами для дослідження, є власний капітал, що являє собою суму власних коштів, що є результатом його діяльності. Згідно результатів проведених нами розрахунків, середня вартість власного капіталу КП ПОР «Полтававодоканал» у 2020 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 238771,5 тис. грн. (37,94 %), а порівняно з 2019 р. зменшилась на 4086 тис. грн. (0,47 %).

За даними табл. 2.8, у 2020 р. середньорічна вартість сукупного капіталу КП ПОР «Полтававодоканал» збільшилась на 78,15 % (208882 тис. грн.) порівняно з 2018 р., але зменшилась на 0,87 % (4156 тис. грн.) порівняно з 2019 р. На рис. 2.2 показано динаміку середньої вартості власного і сукупного капіталів КП ПОР «Полтававодоканал».

Аналіз ресурсів КП ПОР «Полтававодоканал» показав, що в 2020 р. рівень: середньорічної вартості основних засобів збільшився на 153720,5 тис. грн. або 40,56 % проти 2018 р. і на 5969,5 тис. грн. або 1,13 % проти 2019 р.;

середніх залишків оборотних засобів збільшився на 2737,5 тис. грн. або 96,87 % порівняно з 2018 р., проте зменшився на 353,5 тис. грн. або 5,97 % порівняно з 2019 р.;

середніх залишків оборотних засобів збільшився на 96276 тис. грн. або 42,8 % порівняно з 2018 р., проте зменшився на 3037 тис. грн. або 0,94 % порівняно з 2019 р.

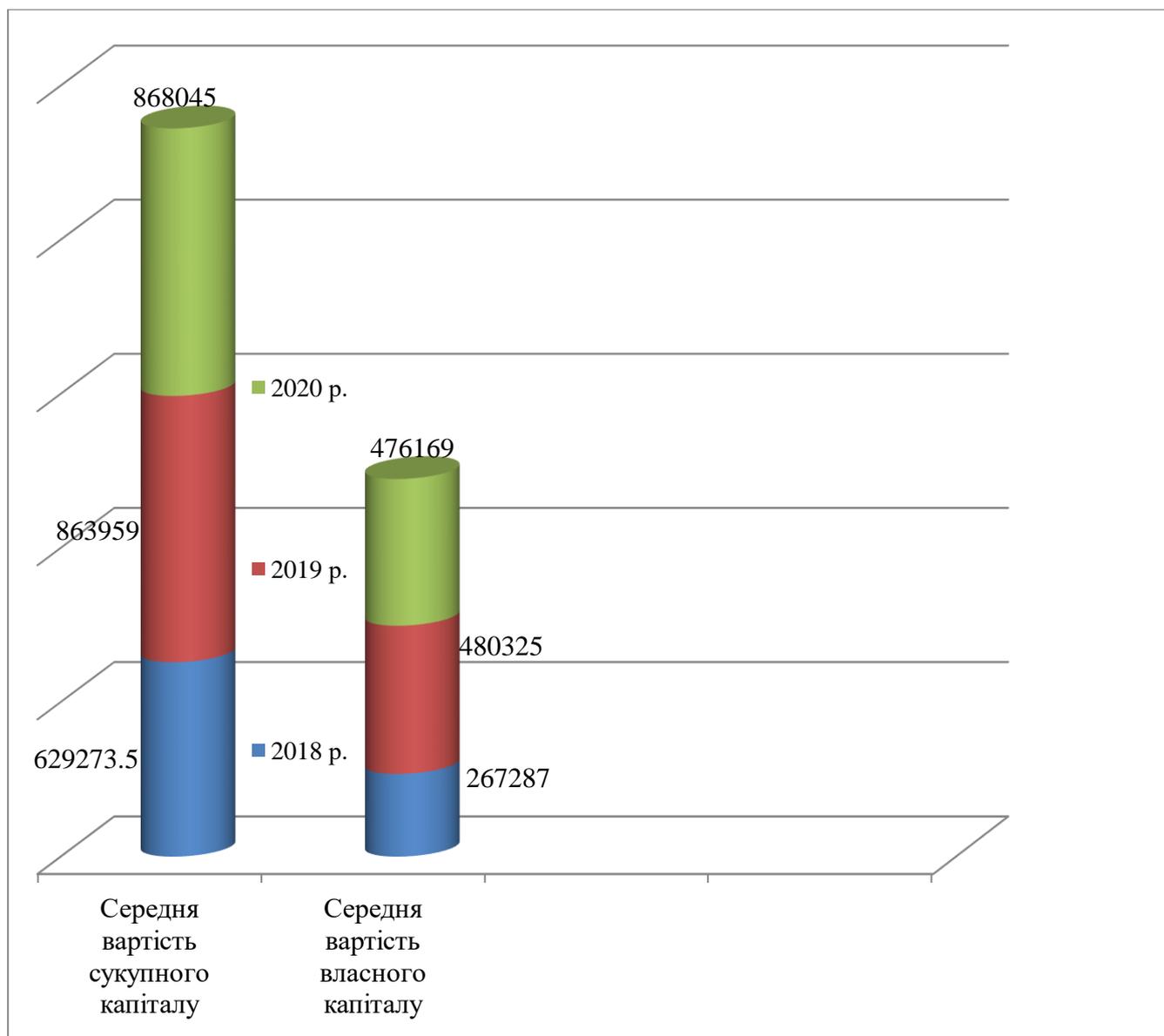


Рисунок 2.2 – Динаміка середньої вартості власного і сукупного капіталів КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Аналіз економічних результатів КП ПОР «Полтававодоканал» показав, що в 2020 р. рівень:

чистого доходу (виручки) від реалізації робіт і послуг дорівнював 307222 тис. грн., що більше на 52561 тис. грн. або 20,64 % порівняно з 2018 р. і на 3306 тис. грн. або 1,09 % порівняно з 2019 р.;

фонду оплати праці усіх працівників склав 122774 тис. грн., що більше на 43,1 % порівняно з 2018 р. і на 7,3 % порівняно з 2019 р.;

середньомісячної заробітної плати одного працівника досяг рівня 9828,21 грн, що більше на 2763,16 грн. або 39,11 % порівняно з 2018 р. і на 1096,22 грн. або 12,55 % порівняно з 2019 р.

Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації робіт і послуг та операційни витрат КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр. наведено на рис. 2.3.

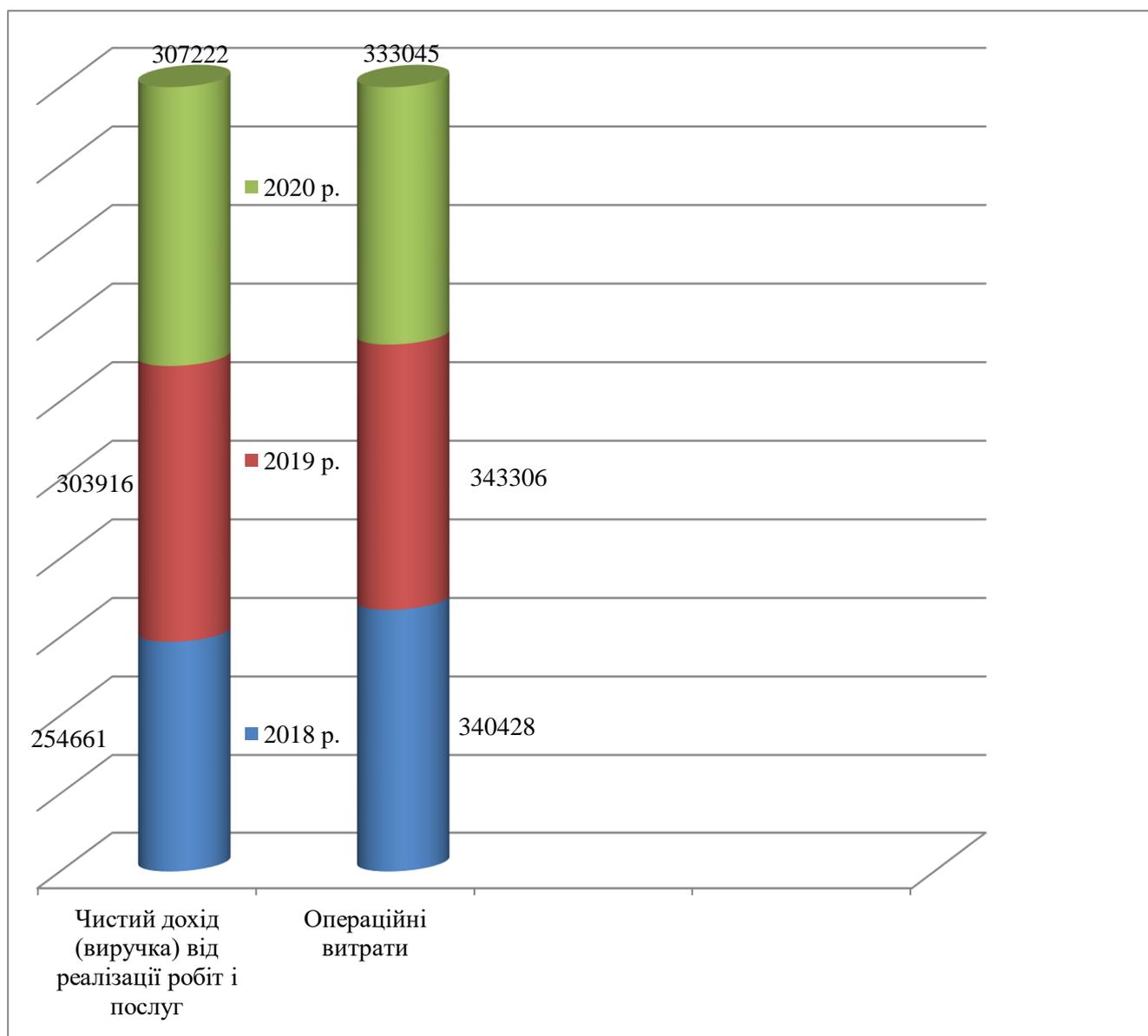


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації робіт і послуг та операційни витрат КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Аналіз фінансових показників КП ПОР «Полтававодоканал» показав, що в

2020 р. рівень валового прибутку дорівнював 20990 тис. грн., що більше на 20724 тис. грн. порівняно з 2018 р. і на 18306 тис. грн. порівняно з 2019 р.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів показників КП ПОР «Полтававодоканал» показав, що в 2020 р. рівень:

продуктивності праці працівників дорівнював 295,12 тис. грн./особу, що більше на 43,48 тис. грн./особу або 17,28 % порівняно з 2018 р. і на 16,81 тис. грн./особу або 6,04 % порівняно з 2019 р. Варто зазначити, що зміни кількості працюючих в товаристві суттєво не вплинули на продуктивність праці, що є позитивним фактором;

коефіцієнта зносу основних засобів на кінець року склав 0,743, що менше на 5,95 % проти 2018 р. і на 0,52 % проти 2019 р.;

коефіцієнта оновлення основних засобів склав 0,045;

коефіцієнта вибуття основних засобів склав 0,069;

фондовіддачі склав 0,576 грн/грн, що менше на 0,09 грн/грн або на 14,11 % порівняно з 2018 р. і на 0,04 % порівняно з 2019 р.

коефіцієнта обіговості оборотних засобів склав 0,956 обороти, що менше на 15,52 п.п. порівняно з 2018 р. і на 2,04 п.п. порівняно з 2019 р.;

середній період обороту оборотних засобів склав 376 дні, що більше на 18,37 % порівняно з 2018 р., але менше на 2 % порівняно з 2019 р.;

коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) склав 0,024 обороти.

Динаміка продуктивності праці працівників КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр. наведено на рис. 2.4.

Аналіз рентабельності свідчить про те, що воно нерентабельне. Фінансова ситуація КП «Полтававодоканал» дуже складна, але водночас вона дає стимули для пошуку шляхів енергозбереження, модернізації складових підприємства. Керівники КП «Полтававодоканал» фахово ведуть управління. Трифи, які діють сьогодні на водопостачання та водовідведення, не покривають собівартості послуг.

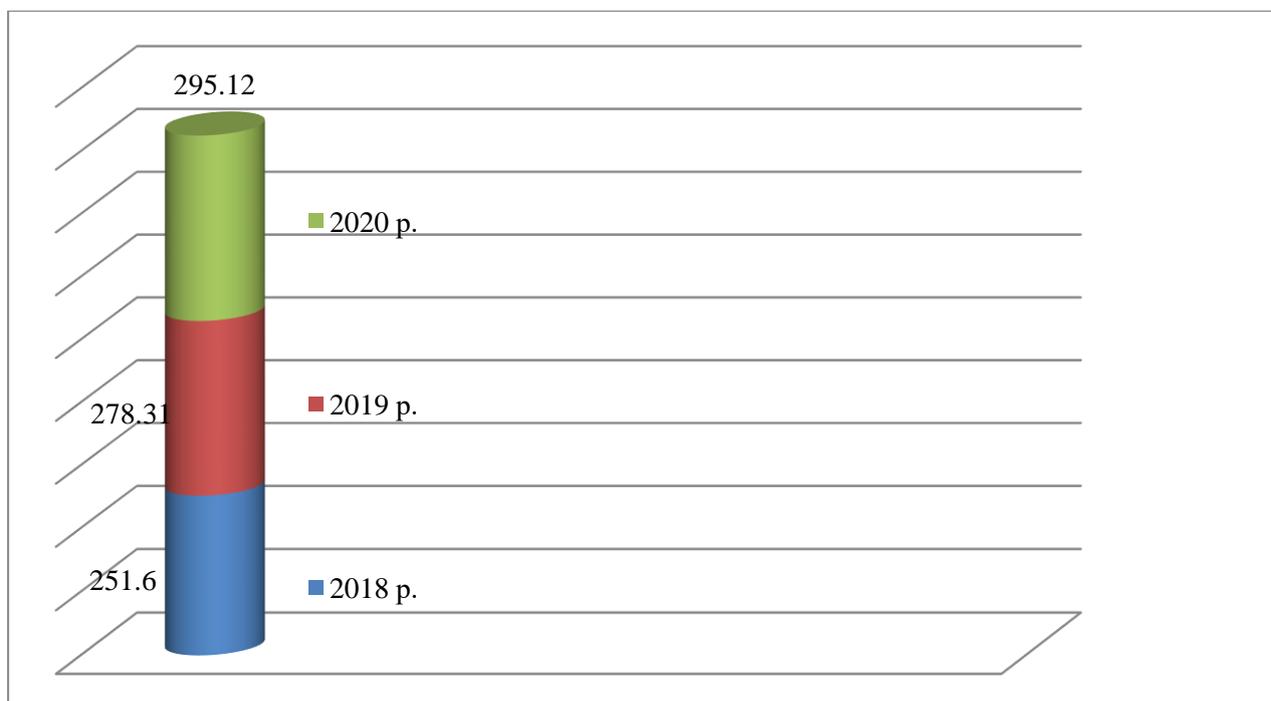


Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці працівників КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр., тис. грн./особу

Динаміка фондівддачі КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр. наведено на рис. 2.5.

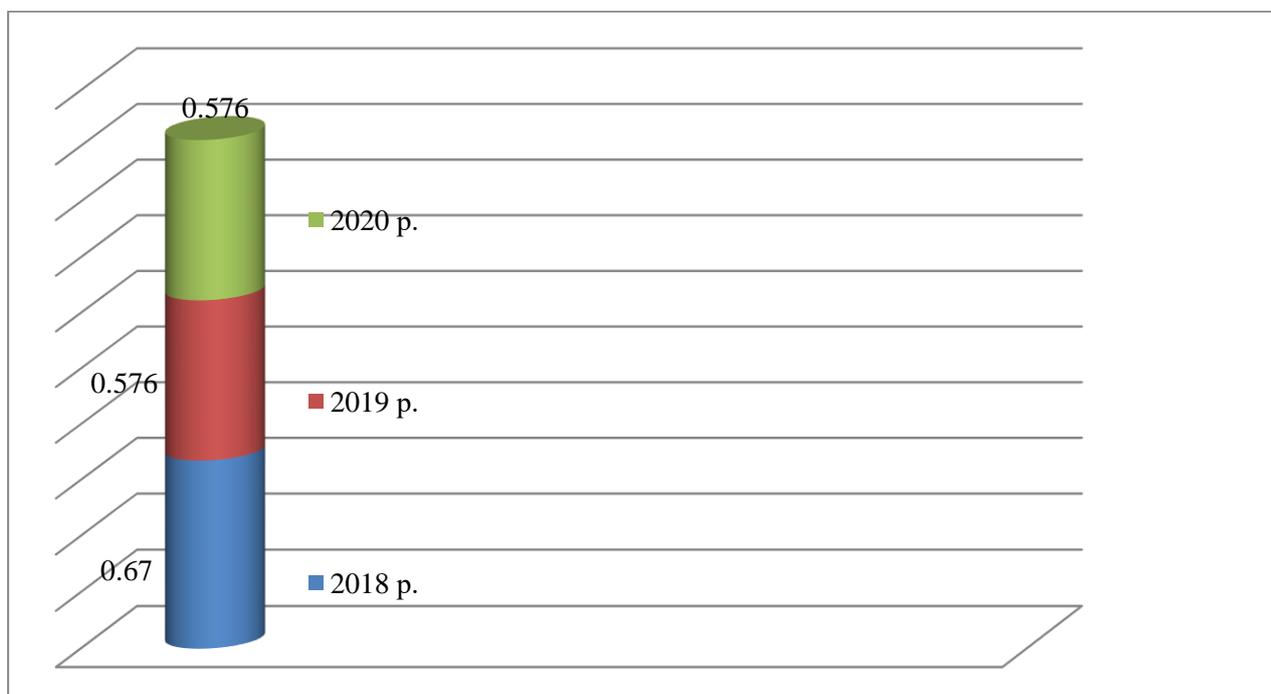


Рисунок 2.5 – Динаміка фондівддачі КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр., грн./грн.

В Україні напрацьована програма реформування галузі, яка стосується технічного переоснащення, фінансової стабілізації та залучення інвестицій.

Таким чином, одним із шляхів покращення інвестиційної привабливості водопровідно-каналізаційного господарства є створення регіональних водних компаній, які проводитимуть єдину політику щодо тарифів і технічного оснащення підприємств.

### 2.3 Організація системи операційного менеджменту на КП ПОР «Полтававодоканал»

Система операційного менеджменту промислового КП ПОР «Полтававодоканал» є комплексом заходів та засобів, що здійснюють вплив суб'єкта управління на виробничу діяльність підприємства та пов'язані з нею процеси, з метою приведення фінансового стану до бажаного рівня.

На нашу думку, система операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» являє собою сукупність цілей, принципів, методів, прийомів, форм і стимулів менеджменту, які використовує підприємець в ході управління виробничою діяльністю для забезпечення найбільш ефективного використання та розвитку виробничого його потенціалу.

Під час аналізу системи операційного менеджменту встановлено, що:  
на яких робочих ділянках, у яких підрозділах функціонує операційна система;

у яких обсягах та у які терміни;

у якій черговості мають виконуватися операції з виготовлення продукції чи надання послуг відповідно до виробничої програми підприємства.

Система операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» включає такі види планування:

об'ємне, в межах якого відбувається розподіл річного плану надання послуг між підрозділами операційної системи в об'ємному (трудовому) і натуральному вираженні відповідно до наявних трудових і матеріальних ресурсів;

календарне, яке є продовженням об'ємного; об'єктом планування тут є окремі продукти, їх елементи, етапи виконання робіт.

У системі операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал», створено на основі раціонального вертикального поділу праці і сполучення в часі та просторі предметів, засобів і самої праці, реалізується операційна функція, тобто сукупність дій з переробки (перетворення) ресурсів, одержаних із зовнішнього середовища, і видачі результатів діяльності у зовнішнє середовище.

Між операційною функцією та іншими функціями КП ПОР «Полтававодоканал» існують важливі і складні робочі відносини. Для оптимізації діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» належним чином забезпечує ефективне керування цими відносинами.

Операції залежать від інженерної функції (головний інженер), що забезпечує проектування потужностей і процесів. Інженерна функція повинна одержує відповідну інформацію щодо проблем, зв'язаних з технологією надання якісних послуг.

Функція маркетингу (директор) КП ПОР «Полтававодоканал» проявляється у забезпеченні надійного прогнозу попиту і реальних замовлень споживачів на виході операційної системи; інформування виробництва про будь-які претензії споживачів щодо якості або термінів надання послуг.

Маркетинг КП ПОР «Полтававодоканал» залежить від планової інформації про наявні послуги і можливості своєчасного її надання і отримання.

Операційна функція КП ПОР «Полтававодоканал» залежить від фінансової функції (директор, бухгалтерія, економічний відділ). Для того, щоб надати вартість за послуги в потрібний час і в потрібних обсягах, фінансовій службі потрібно одержати від операційних підрозділів інформацію про плани надання послуг і розвитку. А також поточні дані, щоб оплатити працю працівників, заплатити постачальникам, виставити рахунки споживачам, вести облік наявних матеріально-технічних запасів і фінансову звітність.

Функція трудових ресурсів (відділ кадрів) КП ПОР «Полтававодоканал» несе відповідальність за вербування, добір і навчання кадрів для роботи в операційній

системі. Операційні підрозділи повинні інформувати кадрову службу про потребу в робочій силі з указівкою кількості і кваліфікації.

Якщо розглядати організаційну структуру КП ПОР «Полтававодоканал» у загальноприйнятому розумінні операційної системи, то організаційна структура управління складається з трьох підсистем (рис. 2.6):

планування і контролю;

перетворення;

забезпечення.

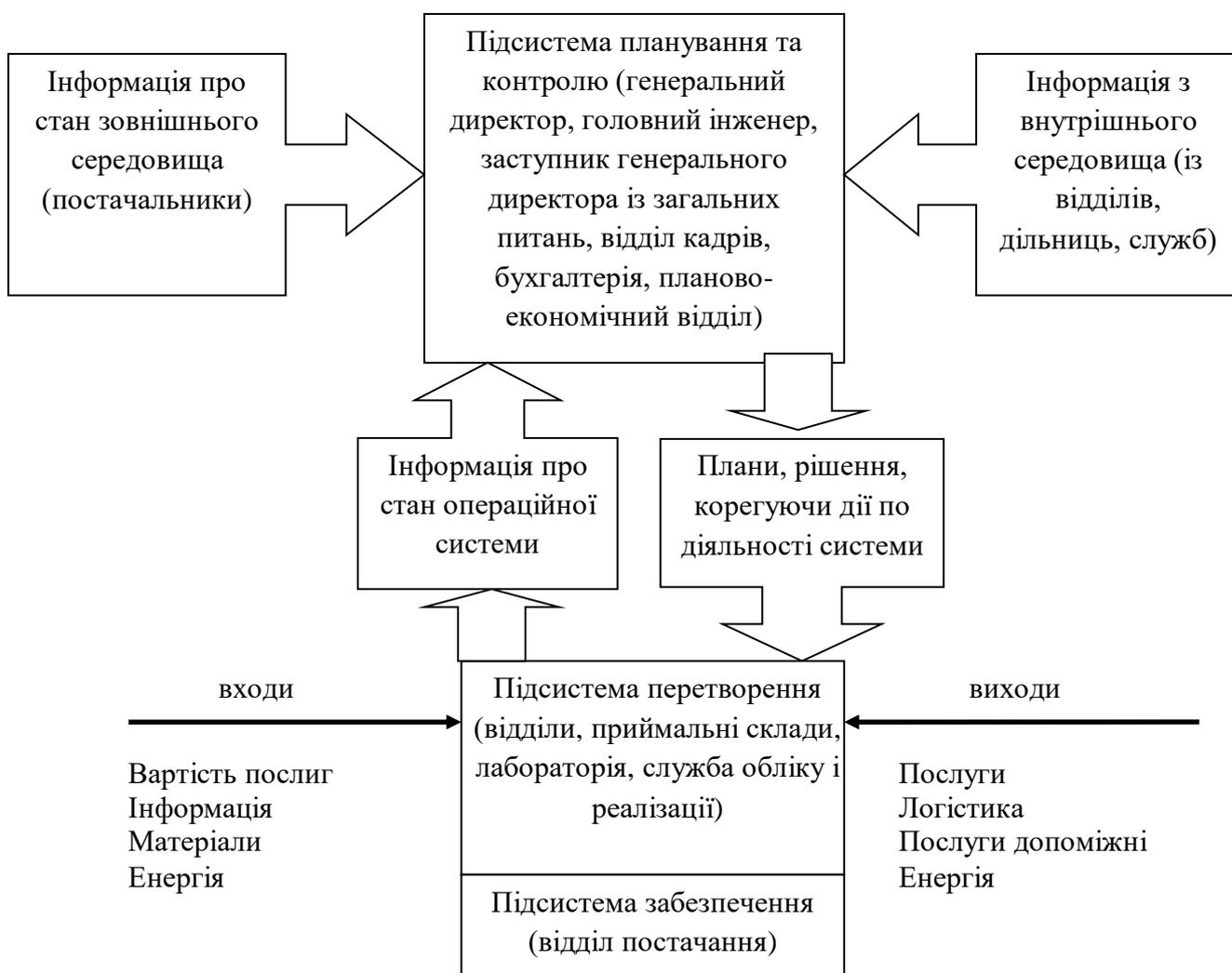


Рисунок 2.6 – Операційна система КП ПОР «Полтававодоканал»

Процес перетворення на КП ПОР «Полтававодоканал» включає: розробку, програмування, нададння послуг.

Підсистема забезпечення дозволяє безперебійно функціонувати операційній системі КП ПОР «Полтававодоканал» за рахунок надійного і вчасного забезпечення усіх життєво необхідних потреб підприємства (отримання необхідних матеріалів, ремонт обладнання, утилізація відходів, охорона тощо).

Підсистему планування та контролю представляє генеральний директор, головний інженер, заступник генерального директора із загальних питань, відділ кадрів, бухгалтерія, планово-економічний відділ, які і забезпечують планування та контроль за діяльністю КП ПОР «Полтававодоканал», тобто реалізують управлінські функції з метою успішної діяльності системи операційного менеджменту та ефективного використання усіх її ресурсів.

Основним завданням проведення контролю на КП ПОР «Полтававодоканал» є забезпечення успішного досягнення цілей і місії підприємства та отримання максимально ефективних результатів діяльності, тобто прибутку.

Керівництво самостійно планує господарську діяльність КП ПОР «Полтававодоканал», виходячи з попиту на продукцію, роботи, послуги і необхідності виробничого та соціального розвитку, підвищення особистих доходів.

Основу планів складають тендери, угоди укладені з споживачами продукції, робіт, послуг та постачальниками матеріально-технічних ресурсів. На підприємстві використовується короткострокове планування (оперативне). Сутеість його полягає в тому, що це планування охоплює період часу – до року. Планування покликане визначити найкращий шлях, щоб розробити прогнозований попит, регулюючи швидкість і частоту поставок, рівень трудових затрат, рівні запасів, понаднормову роботу і низку інших змінних. В залежності від потреб споживача реалізація продукції і надання послуг змінюється, тому КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно постійно адаптуватися до змін навколишнього економічного середовища, до змін мінливих потреб споживачів, а також знаходити найефективніші методи проведення своєї діяльності.

Важливим елементом оцінки існуючої системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» є аналіз його макросередовища.

Макросередовище утворюють загальні фактори, які не стосуються прямо короткотермінової діяльності КП ПОР «Полтававодоканал», але можуть вплинути на стратегічний план його розвитку.

Аналіз макросередовища КП ПОР «Полтававодоканал» передбачає вивчення і оцінювання таких факторів: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних.

Для узагальнення та аналізу зібраної інформації про фактори макросередовища КП ПОР «Полтававодоканал» складаємо табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Перелік можливостей та загроз макросередовища КП ПОР «Полтававодоканал»

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, 1-3 бали	Можливі варіанти відповідних дій КП ПОР «Полтававодоканал»
1. Можливості		
1.1. Зростання темпів інфляції	2	Коливання курсів валют
1.2 Підвищення рівня безробіття	1	Економія фонду заробітної плати
1.3 Розвиток економіки України	1	Розширення асортименту послуг
1.4 Збільшення вартості енергоресурсів	1	Впровадження енергозберігаючих технологій
2. Загрози		
2.1 Зростання темпів інфляції	2	Підвищення цін на обладнання, комплектуючі
2.2 Податковий тиск	3	Збільшення цін, ухиляння від оподаткування.
2.3 Неефективність економічних реформ	3	Зниження розвитку підприємства
2.4 Збільшення вартості енергоресурсів	3	Підвищення цін на свої послуги

Як видно з табл. 2.9, зовнішні можливості (5 балів) КП ПОР «Полтававодоканал» оцінюються нижче, а ніж загрози (11 балів).

Аналіз безпосереднього оточення КП ПОР «Полтававодоканал» передбачає виявлення та аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії: споживачі, постачальники.

Проведемо аналіз адаптованості КП ПОР «Полтававодоканал» в процесі функціонування на цільовому ринку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка адаптованості КП ПОР «Полтававодоканал» в процесі функціонування на цільовому ринку

Параметри	Індикатори	Оцінка в балах		
		1	2	3
Спроможність підприємства задовольнити потреби, імоги споживачів	Відповідність асортименту надання послуг вимогам покупців		Відповідає	
	Прийнятність ціни послуг		Частково прийнятна	
	Відповідність якості реалізованих послуг вимогам споживачів			Відповідає
Можливість розширення кола потенційних споживачів	Наявність незадоволеного попиту		Існує	
	Наявність потенційних інвесторів	Існує		

Як видно з даних табл. 2.10 КП ПОР «Полтававодоканал» цілком спроможне задовольнити потреби своїх споживачів. Послуги, які надає КП ПОР «Полтававодоканал», мають високу якість і прийнятну ціну.

Для поліпшення ситуації КП ПОР «Полтававодоканал» не потрібно зупинятись на досягнутому рівні, а треба постійно шукати можливості варіанти вдосконалення.

Технічне переоснащення набуває все більшої актуальності для виробництв в умовах сучасної ринкової економіки. Конкуренція на ринку з кожним роком стає більш жорсткішою і вимагає від КП ПОР «Полтававодоканал» зміцнення своїх позицій у різних аспектах. Завдяки його впровадженню пришвидшується процес

надання послуг, знижуються витрати та підвищується їх якість. Саме завдяки кращій якості може підвищитися попит на послуги КП ПОР «Полтававодоканал».

У цілях безпеки і стабільного забезпечення якісними послугами водопостачання та водовідведення КП ПОР «Полтававодоканал» об'єднує зусилля із зацікавленими сторонами для вирішення проблем, пов'язаних із інфраструктурним виснаженням водно-каналізаційного господарства.

На сьогоднішній день частина обладнання застаріла і не відповідає сучасним технологіям, що є однією із слабких сторін КП ПОР «Полтававодоканал».

Світовий банк свого часу мав на меті надати фінансування більшій кількості українських водоканалів. Однак місто Полтава навіть не змогла пройти такий простий, з одного боку, але заполітизований, з іншого, етап, як прийняття депутатами на засіданні місцевої ради погодження на отримання кредитних коштів для покращення системи водопостачання та водовідведення міста.

Для того, щоб вирішити системні проблеми, які накопичувались роками, КП ПОР «Полтававодоканал» застосовують системні рішення щодо водно-каналізаційного господарства, а саме запущено проекти, які направлені на:

- покращення якості послуг;

- збереження екології;

- зменшення втрат води.

аудит і формулювання заключень, які розроблялись німецькою компанією у рамках проекту Світового банку, яка повністю і цілком підтримується місцевою владою, органами місцевого самоврядування, міським головою.

Перед КП ПОР «Полтававодоканал» існують такі труднощі, як:

- відсутність в Україні стратегічного підходу до відновлення галузі водопровідно-каналізаційного господарства;

- потенційні інвестори втрачають інтерес до співпраці з Україною;

- країна поки що не готова до системних модернізаційних проектів з великими бюджетами і складними технологіями;

Світовий банк пригальмував процес фінансування нових проектів з модернізації українських водоканалів.

Варто зазначити, що одним із найбільших викликів є проходження усіх бюрократичних процедур. Тільки на процедуру «Оцінка впливу на довкілля» доведеться витратити до 11 місяців. У цивілізованих країнах отримати експертний висновок можна за 3 місяці.

З іншого боку можуть виникати проблеми у контролі стратегій просування і надання послуг, підвищуються ризики конфліктів управлінського характеру.

Трудові ресурси є складовою частиною системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал». Якісний склад персоналу повинен відповідати потребам КП ПОР «Полтававодоканал». Мотивація праці персоналу є ключовим напрямком кадрової політики будь-якої організації, тому для КП ПОР «Полтававодоканал» найбільш ефективно буде система мотивації співробітників.

Будь-які зміни в діяльності КП ПОР «Полтававодоканал», не залежно від ступеня ефективності прийняття рішень «у кабінеті», не будуть впровадженні в реалії без відповідної мотивації персоналу КП ПОР «Полтававодоканал». Тому при удосконаленні системи управління персоналом особливу увагу потрібно приділити системі мотивації.

КП ПОР «Полтававодоканал» здійснює базове підвищення кваліфікації працівників. Проте в ньому не виділяється достатньо коштів для навчання персоналу.

На КП ПОР «Полтававодоканал» розроблений соціальний пакет:  
безкоштовний медичний огляд,  
щорічна оплачувана відпустка,  
оплата тимчасової непрацездатності,  
оплачуваний період відрядження тощо.

Важливе економічне і фінансове значення для КП ПОР «Полтававодоканал» є виробнича програма. Вона визначає номенклатуру послуг, їх кількість, якість, строки, вартість, сервіс.

Таким чином, оцінивши існуючий стан системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» можемо зробити висновки:

молоді спеціалісти мають недостатньо високий рівень кваліфікації;  
відсутня система мотивацій праці персоналу, що знижує ефективність їх роботи;

намагається проводити реконструкцію оснащення діляниць, проте цей процес є епізодичним;

наявна зношеність виробничого обладнання, коефіцієнт зносу основних засобів дуже високий – 0,67.

Отже, КП ПОР «Полтававодоканал» постійно розробляє шляхи виходу із кризи, яку переживає водно-каналізаційне господарство, а саме:

якісне управління активами;

розгалужена система місцевих стратегій водоканалів, яка дозволить гармонійно та синхронно модернізувати підприємства;

узгодженість дій місцевої та центральної влади;

якісна тарифна політика;

навчання кадрів, здатних ефективно працювати у проєктах реконструкції очисних споруд і каналізації.

Для того, щоб ефективно управляти всіма сферами діяльності КП ПОР «Полтававодоканал», потрібно вдосконалити власну систему його операційного менеджменту.

Висновки до розділу 2,

1. КП ПОР «Полтававодоканал» – одне з найстаріших підприємств комунального господарства України. Сьогодні уся діяльність «Полтававодоканалу» оснащена сучасними технологіями, має автоматичне обладнання, надійність його робіт та стабільність цілодобової подачі води споживачам. Чисельність персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» у 2020 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 29 осіб, а порівняно з 2018 р. зменшилась на 51 особу. Питома вага управлінського персоналу у 2020 р. у його загальній структурі становила 37,18 %, що на 1,1 п.п. більше, ніж у попередньому 2019 році,

однак менше на 0,96 п.п. більше, ніж у 2018 р. За період, що аналізується, кількість керівників на даному підприємстві змінювалася в діапазоні від 386 осіб (2018 р.), 394 особи (2019 р.) і 387 осіб (2020 р.). Питома вага виробничого персоналу протягом 2018-2020 рр. збільшилась на 1,1 п.п. стосовно 2019 р. (складала 62,82 %) і зменшилась на 0,96 п.п. відносно 2018 р. і склала 63,92 %.

2. Узагальнюючи результати проведеного нами аналізу фінансово-економічних показників діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» за період 2018-2020 рр., вважаємо за доцільне підкреслити, що в 2020 р. рівень: 1) чистого доходу (виручки) від реалізації робіт і послуг дорівнював 307222 тис. грн., що більше на 52561 тис. грн. або 20,64 % порівняно з 2018 р. і на 3306 тис. грн. або 1,09 % порівняно з 2019 р.; 2) фонду оплати праці усіх працівників склав 122774 тис. грн., що більше на 43,1 % порівняно з 2018 р. і на 7,3 % порівняно з 2019 р.; 3) середньомісячної заробітної плати одного працівника досяг рівня 9828,21 грн, що більше на 2763,16 грн. або 39,11 % порівняно з 2018 р. і на 1096,22 грн. або 12,55 % порівняно з 2019 р.; 4) продуктивності праці працівників дорівнював 295,12 тис. грн./особу, що більше на 43,48 тис. грн./особу або 17,28 % порівняно з 2018 р. і на 16,81 тис. грн./особу або 6,04 % порівняно з 2019 р. Варто зазначити, що зміни кількості працюючих в товаристві суттєво не вплинули на продуктивність праці, що є позитивним фактором; 5) фондівіддачі склав 0,576 грн/грн, що менше на 0,09 грн/грн або на 14,11 % порівняно з 2018 р. і на 0,04 % порівняно з 2019 р. Аналіз рентабельності свідчить про те, що воно нерентабельне. Фінансова ситуація КП «Полтававодоканал» дуже складна, але водночас вона дає стимули для пошуку шляхів енергозбереження, модернізації складових підприємства. Керівники КП «Полтававодоканал» фахово ведуть управління. Трифи, які діють сьогодні на водопостачання та водовідведення, не покривають собівартості послуг.

3. Оцінивши існуючий стан системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» можемо зробити висновки: молоді спеціалісти мають недостатньо високий рівень кваліфікації; відсутня система мотивації праці персоналу, що знижує ефективність їх роботи; намагається проводити

реконструкцію оснащення діляниць і цехів, проте цей процес є епізодичним; наявна зношеність виробничого обладнання, коефіцієнт зносу основних засобів дуже високий – 0,743. КП ПОР «Полтававодоканал» постійно розробляє шляхи виходу із кризи, яку переживає водно-каналізаційне господарство, а саме: якісне управління активами; розгалужена система місцевих стратегій водоканалів, яка дозволить гармонійно та синхронно модернізувати підприємства; узгодженість дій місцевої та центральної влади; якісна тарифна політика; навчання кадрів, здатних ефективно працювати у проєктах реконструкції очисних споруд і каналізації. Для того, щоб ефективно управляти всіма сферами діяльності КП ПОР «Полтававодоканал», потрібно вдосконалити власну систему операційного менеджменту.

### РОЗДІЛ 3

#### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### КП ПОР «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ»

### 3.1 Шляхи покращення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал»

Процес удосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» характеризується складністю її функцій і елементів. Система операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» виконує наступні функції: планування, організація, аналіз, регулювання, облік і контроль. Виконання всіх перелічених функцій обумовлене своєчасними й обґрунтованими управлінськими рішеннями.

КП ПОР «Полтававодоканал» стикається з такими проблемами, як:

стримання розвитку через відсутність ефективних механізмів інвестування;  
реконструкція оснащення дільниць епізодична;

Важливим заходом із удосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» є розробка та реалізація операційної стратегії, яка охопить весь спектр діяльності і допускає довгостроковий процес, покликаний забезпечити можливість швидко реагувати на будь-які зміни у майбутньому.

До інших заходів варто віднести проведення необхідної оцінки і контролю результативності діяльності КП ПОР «Полтававодоканал». Об'єктами оцінки можуть бути:

рівень трудової дисципліни;  
плинність персоналу;  
задоволеність працівників умовами праці;  
коефіцієнт трудової участі в операційній діяльності;  
стан соціально-психологічного клімату.

В цілому, вимоги сьогодення до КП ПОР «Полтававодоканал» зростають, зокрема, щодо якості надання послуг і сервісного обслуговування. А тому швидко змінні умови зовнішнього середовища, а також всебічний погляд на проблеми управління свідчать про те, що ефективне управління операціями є необхідною умовою для успішного функціонування КП ПОР «Полтававодоканал».

Необхідно розподілити обов'язки між менеджерами КП ПОР «Полтававодоканал» таким чином, щоб кожен знав поставлене перед ним завдання. Це дозволить можливість регулярно коректувати виробничу програму (встановлювати рівновагу між її елементами).

Систему операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно доповнити такими принципами:

комплексністю (включає всі функції управління);

цілеспрямованістю (орієнтація на довго- та короткострокові цілі);

динамічністю (потреба в корегуванні складових системи управління в залежності від змін зовнішнього і внутрішнього середовищ);

системністю (передбачає дослідження системи взаємопов'язаних і взаємоузгоджених показників з метою забезпечення збалансованості складових операційного менеджменту);

гнучкістю (дозволяє змінювати систему операційного менеджменту під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів);

адаптивністю (визначає існування значної кількості варіантів щодо формування операційної стратегії);

оптимальністю (передбачає, що система операційного менеджменту має забезпечувати підвищення ефективності господарської діяльності з обов'язковою мінімізацією витрат);

прогнозованістю (передбачає необхідність вчасно підготуватися до можливих негативних явищ і вчасно їх нейтралізувати).

Щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і надання послуг, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети, необхідно застосувати комплекс методів управління.

Попереднє вивчення управління КП ПОР «Полтававодоканал» дозволяє запропонувати наступну систему операційного менеджменту (рис. 3.1).

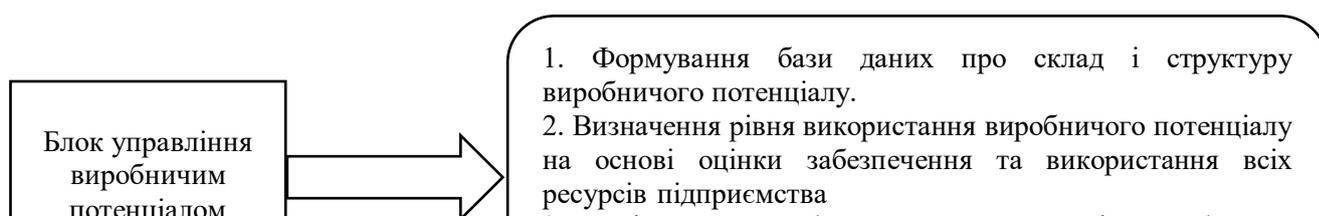


Рисунок 3.1 – Запропонована система операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал»

Механізм операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» використовується постійно і безперервно під час розробки та прийняття управлінських рішень, пов'язаних з виробничо-господарською діяльністю.

Таким чином, оскільки системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» мають складний управлінський процес, інтегрований у загальну систему менеджменту, підпорядкований стратегічній меті управління потенціалом КП ПОР «Полтававодоканал» і орієнтований на досягнення стратегічних та оперативних цілей його розвитку загалом і на підвищення результативності діяльності зокрема. Тому запропонована система операційного менеджменту в межах стратегії підвищення результативності

діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» обумовлює тісний взаємозв'язок всіх складових механізму управління.

Блок управління виробничим потенціалом вимагає визначити ефективність формування бази даних про склад і структуру виробничого потенціалу, визначити рівень використання виробничого потенціалу, порівняти виробничі можливості із виробничою програмою. В попередньому розділі був проведений аналіз визначення рівня використання операційного менеджменту на основі оцінки забезпечення та використання всіх ресурсів КП ПОР «Полтававодоканал». Було виявлено низку проблем.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається перевищення виробничої собівартості. Тобто здійснюється негативний вплив зовнішніх факторів, а саме: зміна цін на енергію та інші матеріальні цінності отримані для виробничих потреб, які КП ПОР «Полтававодоканал» усунути не може.

Натомість може вплинути на внутрішні фактори, такі як зниження витрат. Вирішити цю проблему можна через впровадження оновленої технології.

На сьогоднішній день обладнання частково застаріле. Отже, можемо порадити поступову заміну технічного обладнання для автоматизації та механізації процесів на більш сучасне.

Ремонт техніки вимагає чималих затрат. Тому щоб у майбутньому уникнути таких проблем, можемо порекомендувати вчасно оновлювати і проводити капітальний ремонт.

Як свідчать проведенні дослідження, зокрема характеристики та динаміки вікової структури персоналу КП ПОР «Полтававодоканал», то близько 50 % персоналу становлять особи віком 25-49 років. В супереч тому, що кількість працівників залишається незмінною, фонд основної оплати праці зменшився за досліджуваний період. Це говорить про те, що зріст заробітної плати працівників не відповідає темпам зросту інфляції в країні. Натомість додаткова заробітна плата збільшилась. З цього можна зробити висновок, що збільшилась винагорода за особливі умови праці. Преміальний фонд зменшився порівняно з 2019 роком. Тобто недосвідчені працівники отримують невисоку заробітну плату, не регулярно

отримують премії і при цьому не мають змоги підвищити рівень кваліфікації, оскільки КП ПОР «Полтававодоканал» не приділяє достатньо уваги підвищенню їх професійного рівня.

Тому необхідно розробити досконалу систему матеріальної мотивації працівників. Зі свого боку можемо сказати, що найбільш гарантованими засобами підвищення мотивації є: ставка заробітної плати; страхування.

Також на виробничу собівартість впливає якість та продуктивність праці персоналу. Це напряму залежить від рівня кваліфікації працівників КП ПОР «Полтававодоканал». За аналізом «Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр.» можна зробити висновок, що переважають працівники, які мають початковий рівень вищої освіти, а кількість працівників, які підвищили кваліфікаційний рівень, зменшилась.

Наступна складова запропонованої системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» – це блок управління виробничою активністю. Він передбачає оцінку потенціалу росту виробництва, планування розширення асортименту продукції та нарощування обсягів виробництва, планування заходів організаційно-технічного характеру, моніторинг фінансової стійкості.

КП ПОР «Полтававодоканал» використовує метод встановлення ціни на основі рівня поточних цін, як основний метод ціноутворення.

Таким чином, для досягнення більшої прибутковості КП ПОР «Полтававодоканал» намагається знизити собівартість (здійснює пошук більш дешевих варіантів надання послуг, зменшує енергозатрати виробництва).

Проте цінова політика на КП ПОР «Полтававодоканал» повинна бути більш гнучкою. Необхідно передбачити використання різних видів знижок.

У блок управління результативністю діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» входять такі складові: оцінка рівня і динаміки всіх основних техніко-економічних показників, аналіз ефективності використання виробничого потенціалу, планування напрямів розвитку КП ПОР «Полтававодоканал», реалізація заходів розвитку.

Узагальнюючи представлену модель, необхідно наголосити, що кожна складова підпорядковується певному менеджеру, який несе відповідальність за її розвиток та ефективність. По закінченню певного періоду (наприклад, раз на місяць) менеджер виконує аналіз діяльності тієї частини виробничого процесу, за яку відповідає. Порівняння даних всіх складових дасть можливість чітко оцінити існуючий стан виробничого потенціалу КП ПОР «Полтававодоканал» та коректувати виробничу програму.

Розглянута нами система операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» дозволяє запропонувати комплексну стратегію розвитку підприємства (рис. 3.2).

Дотримання комплексної стратегії розвитку дасть можливість КП ПОР «Полтававодоканал» удосконалити систему управління виробництвом зокрема та покращити результативність діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» загалом.

Реалізувати весь комплекс вищезазначених методів, також для отримання бажаного результату варто застосувати ресурсозберігаючі технології. Адже застосування прогресивних, високопродуктивних технологій можливе за умови заміни та модернізації застарілого обладнання.

На підставі зробленого нами дослідження можна зробити наступні висновки, що удосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» є складним і трудомістким процесом.

Тому за для покращення ефективності менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» ми рекомендуємо програму розвитку через удосконалення системи операційного менеджменту. Це дасть змогу створити умови для чіткої організації процесу управління КП ПОР «Полтававодоканал».





Рисунок 3.2 – Вплив інструментів системи операційного менеджменту на результативність діяльності КП ПОР «Полтававодоканал»

Також нами було представлено систему операційного менеджменту для КП ПОР «Полтававодоканал», яка допоможе досягти місії та цілей, що поставлені перед керівництвом КП ПОР «Полтававодоканал».

Загалом, в управлінні КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно застосувати комплекс напрямів щодо підвищення ефективності управління, а саме:

здійснити можливе введення в дію новітнього обладнання для збільшення обсягу продукції;

розширити асортимент послуг та, в свою чергу, сервісного обслуговування;

вчасно оновлювати та проводити капітальний ремонт споруд і систем КП ОР «Полтававодоканал».

Аналізуючи всі вище наведені шляхи покращення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» можна також виокремити такий напрям як комплексна стратегія розвитку, яка не тільки дасть змогу удосконалити систему операційного менеджменту, а й покращить результативність діяльності КП ПОР «Полтававодоканал».

В сучасних умовах впровадження ресурсозберігаючих технологій КП ПОР «Полтававодоканал» зіткнувся із суттєвими перешкодами, а саме:

інфраструктура ринку енерго- та ресурсозбереження в Україні недостатньо розвинена;

гнучкі схеми роботи в цьому напрямку відсутні;

труднощі психологічного сприйняття керівництва КП ПОР «Полтававодоканал» необхідності та доцільності впровадження таких технологій в усіх етапах виробничого процесу;

недостатній рівень інформування про сучасні технології на ринку енерго- та ресурсозбереження.

На КП ПОР «Полтававодоканал» основою якості техніки і технології є впровадження ресурсозберігаючих технологій. При цьому, техніка ресурсозберігаюча, якщо вона потребує менше витрат ресурсів на процес виготовлення готової продукції, а технології вважаються ресурсозберігаючими, якщо вони безвідходні або маловідходні.

Тобто, ресурсозбереження є одним із важливіших напрямів підвищення ефективності управління виробничим потенціалом КП ПОР «Полтававодоканал». Усі види діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» (наукова, виробнича,

маркетингова тощо) спрямовані на максимально раціональне використання та економне споживання всіх видів ресурсів, задіяних при цьому. З огляду на це, ресурсозбереження є важливою складовою КП ПОР «Полтававодоканал».

Для успішної оптимізації виробничого потенціалу КП ПОР «Полтававодоканал» на основі використання ресурсозберігаючих технологій ми можемо порекомендувати комплекс підходів до управління ресурсозбереженням (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Підходи до управління ресурсозбереженням у КП ПОР «Полтававодоканал»

Підходи до управління ресурсозбереженням	Характеристика підходу
Системний	Характеризується науковим обґрунтуванням цілей, стратегій, заходів і ресурсів, які при обмежуючих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища мають забезпечити досягнення бажаних результатів
Цільовий	Характеризується напрямком досягнення встановлених цілей найбільш раціональним способом
Функціональний	Характеризується визначенням функцій управління, реалізується через елементи управлінського циклу
Параметричний	Характеризується визначенням параметрів оцінки стану системи управління ресурсозбереженням, передбачає визначення набору параметрів, нормування їх значень, визначення фактичних значень і порівняння фактичних з нормативними

Рекомендований комплекс підходів дасть можливість сформувати раціональну систему управління виробничим потенціалом КП ПОР «Полтававодоканал» в умовах ресурсних обмежень, що є запорукою успішних результатів діяльності.

В ринкових умовах проблема ресурсозбереження є актуальною для всіх видів ресурсів, задіяних у процесі функціонування КП ПОР «Полтававодоканал» (рис. 3.3).

Ресурсозбереження

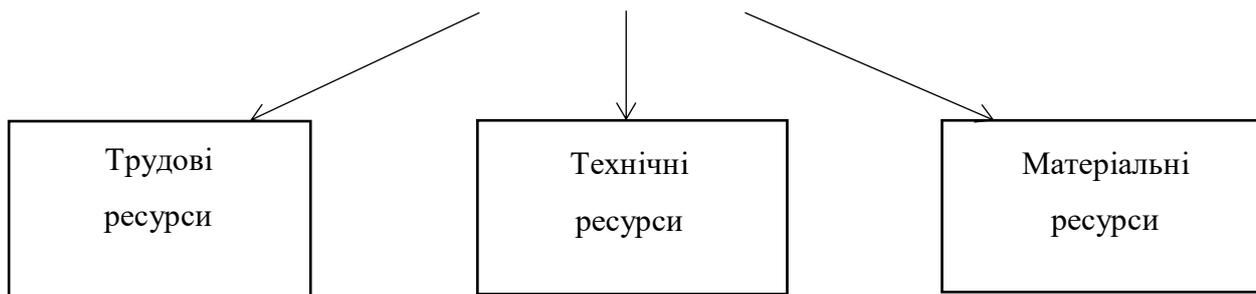


Рисунок 3.3 – Складові системи операційного менеджменту, адаптовані до ресурсозберігаючих технологій

Економія матеріальних ресурсів є складовою частиною ресурсозбереження, що означає зменшення їх витрат в процесі виробництва. До матеріальних ресурсів відносять: водоспоживання та водовідведення, енергія для освітлення, опалення, вентиляції, кондиціонування.

Необхідно чітко визначити нормативи використання кожного з ресурсів і контроль втрат від купівлі на кожному етапі виробництва.

При впровадженні ресурсозберігаючих технологій КП ПОР «Полтававодоканал» має можливість отримати певні переваги. Це обумовлено тим, що в умовах підвищення уваги до охорони здоров'я та навколишнього середовища орієнтація повністю на ресурсоощадливість і екологічність, а також.

Для забезпечення раціонального використання технічних ресурсів і впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій на КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно розробити організаційно-економічний механізм, який забезпечить створення необхідних умов для їх застосування.

У КП ПОР «Полтававодоканал» дуже багато застарілого обладнання. Можна залучити інвесторів ,які вкладуть кошти у нове, ресурсозберігаюче обладнання, яке підвищить фондівіддачу.

Окремо хочемо виділити таку складову технічних ресурсів, як інформаційні, складовими елементами яких є:

медіатизація – вдосконалення засобів збору, зберігання і поширення інформації;

інтелектуалізація – застосування штучного інтелекту, технологій (підвищення інтелектуального потенціалу);

комп'ютеризація – удосконалення засобів пошуку і обробки інформації.

Метою інформатизації є встановлення способів і заходів впливу на операційний менеджмент КП ПОР «Полтававодоканал». Це дасть можливість створити модель потенційного застосування ресурсозберігаючих заходів для досягнення поставленої мети.

Наступною метою інформатизації є формування клієнтоорієнтованої політики КП ПОР «Полтававодоканал» шляхом надання єдиної несуперечливої інформації про послуги, сформувати групу постійних клієнтів та залучати нових.

Способи організації зв'язків між елементами складових операційного менеджменту, адаптованих до ресурсозберігаючих технологій повинні сприяти оптимальному розподілу трудових ресурсів, що дасть можливість забезпечити ефективне функціонування усієї виробничо-господарської системи КП ПОР «Полтававодоканал».

У КП ПОР «Полтававодоканал» діяльність працівників на будь-якому етапі надання послуг потребує особливого контролю та управління через необхідність раціональної організації та збалансованості виробництва в цілому.

Щоб компенсувати певні недоліки ми також рекомендуємо застосувати методику Кайзен, в основі якої лежать декілька важливих принципів. Головний з них – задоволення потреби клієнтів, тобто надання послуг, що задовольняє споживацький попит.

Пропонуємо таке формулювання сутнісних характеристик клієнтоорієнтованої політики КП ПОР «Полтававодоканал»:

наявність регулярного зворотного зв'язку, що дасть змогу оцінити рівень задоволеності та лояльності;

сформувати групу постійних клієнтів і залучати нових шляхом інформатизації;

забезпечувати нарощення обсягів надання послуг за рахунок підвищення їх споживання КП ПОР «Полтававодоканал»;

забезпечення особистої інтерактивної взаємодії між ПОР «Полтававодоканал» і споживачами.

З принципу задоволення потреби клієнтів формуються інші принципи методики Кайзен:

безперервні (навіть незначні) зміни на всіх рівнях;

визнання проблем;

стандартизація;

управління проектами за допомогою створення між функціональних команд;

прогнозування ризиків тощо.

Для реалізації вищенаведених принципів пропонуємо КП ПОР «Полтававодоканал» ввести п'ять правил:

здіянні всі (в процесі здійсненні як керівництво всіх рівнів, так і рядові працівники);

процесне мислення (високі результати досягаються за рахунок вдосконалення виробництва на кожному етапі);

удосконалення характеризується циклічністю та нескінченністю (система безперервних удосконалень тримається на циклічній послідовності дій: стандартизуй – роби – перевіряй – впливай);

якість має відношення і до працівників (щоб надавати якісні послуги, КП ПОР «Полтававодоканал» повинен підвищувати професійний рівень своїх працівників);

отриманий результат є основою для пошуку можливостей (щоб підвищити якість послуги і удосконалити всі процеси, потрібно працювати зі статистичними інструментами).

Таким чином, кожен працівник КП ПОР «Полтававодоканал» повинен постійно аналізувати певні процеси, тому що навіть незначна модифікація є прогресивним кроком. Модифікації підлягає будь-яка виявлена проблема. На всіх рівнях виробничого процесу працівники КП ПОР «Полтававодоканал» зосереджені на виявленні не раціональних дій.

При вирішенні проблеми використання ресурсозберігаючих технологій на КП ПОР «Полтававодоканал» ми приходимо до висновку необхідності впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій для всіх складових системи операційного менеджменту. Питання ресурсозбереження має бути ключовим елементом в управлінні КП ПОР «Полтававодоканал».

Нами були представлені наступні шляхи вдосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал»:

економія матеріальних ресурсів означає зменшення їх витрат в процесі виробництва шляхом визначення чітких нормативів використання кожного з ресурсів та контроль витрат від купівлі на кожному етапі виробництва;

потреба розробити організаційно-економічний механізм, який забезпечить створення необхідних умов для застосування та раціонального використання технічних ресурсів і впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій на КП ПОР «Полтававодоканал»;

необхідність раціональної організації та збалансованості виробництва через особливий контроль і управління діяльністю працівників КП ПОР «Полтававодоканал» на всіх етапах процесу надання послуг;

застосування методики Кайзен за для ефективного використання трудових ресурсів КП ПОР «Полтававодоканал».

### 3.2. Удосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» за допомогою нових технологій

Технологією вважається сукупність виробничих процесів, науково-технічних і професійних знань, методів, засобів, нової техніки, які забезпечують перетворення природної речовини в продукти побутового використання.

Застосування нових технологій в КП ПОР «Полтававодоканал» використовується для досягнення певних цілей:

- підвищення продуктивності праці;
- покращення якісних показників;
- зменшення собівартість послуг;
- зменшення енергозатрат та ін.

Для удосконалення операційної системи КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно провести ряд заходів. По-перше, заходи для удосконалення процесу матеріально-технічного забезпечення:

удосконалення організації і ефективного функціонування відділу постачання та суміжних служб, які відповідають за матеріально-технічне постачання;

забезпечення жорсткого контролю над кількістю і якістю матеріально-технічних ресурсів, які поступають на підприємство;

використання наднормативних залишків і запасів матеріально-технічних ресурсів;

при наявній технологічній можливості перехід на ефективні замітники;

зупинення, з можливістю наступного відновлення матеріаломісткості;

проведення маркетингових досліджень ринку постачальників конкретних видів ресурсних каналів розповсюдження;

нормування потреб на певні види ресурсів;

аналіз ефективного використання ресурсів і розроблення заходів щодо зниження норм нормативів їх витрачання;

розробка матеріальних балансів;

планування забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами;

організація транспортного і складського господарства, і при необхідності – підготовки ресурсів до використання під час виробництва;

організація вчасного забезпечення відповідними ресурсами;

організація переробки і реалізації відходів;

оптимізація процесів матеріально-технічного забезпечення.

Для ефективної реалізації даних заходів потрібно впроваджувати логістичні системи на КП ПОР «Полтававодоканал», які повинні охоплювати процеси закупівлі, виробництва та розподілу продукції й узгоджуватись з ними.

Наступним елементом новітніх технологій є проведення виробничої реструктуризації або стратегії розвитку, підтримки операційного менеджменту.

Виробничо-технологічна реструктуризація має на меті перетворення:

організаційної структури КП ПОР «Полтававодоканал»;

методів і форм організації;

технічної бази і технологічних процесів.

Відповідно, стосується перетворення інфраструктури КП ПОР «Полтававодоканал».

Виробничо-технологічна реструктуризація повинна забезпечити:

високу гнучкість та мобільність з врахуванням динаміки змін на ринку, потреб у послугах певного типу, їх кількості та якості;

постійну технічну готовність КП ПОР «Полтававодоканал» до надання послуг, що можна забезпечити тільки за рахунок використання конкурентоспроможних технологій, тобто за оптимальної для даного ринку і прибутковості, собівартості, трудомісткості, якості тощо;

можливість підвищення сприйнятливості виробництва до різного роду нововведень;

тісний взаємозв'язок всіх видів та етапів робіт по освоєнню нововведень, їх інформаційну, технічну, технологічну сумісність та послідовність;

чітку і злагоджену взаємодію із партнерами, які беруть участь в науково-дослідних, проектно-конструкторських, маркетингових та інших роботах по створенню нової продукції на принципах зовнішнього кооперування.

Виробнича структура та її діяльність КП ПОР «Полтававодоканал» є системою, що складається із взаємозв'язаних елементів, зв'язків, відносин і являє собою цілісність. Ця система може знаходитись у стійкому і нестійкому стані, процеси її розвитку циклічні й не завжди керовані. Нарощування складності організації процесу на КП ПОР «Полтававодоканал» потребує реконструкції управління, його розвитку з випередженням.

Впровадження нововведень, які сьогодні виступають каталізатором економічного розвитку КП ПОР «Полтававодоканал» в умовах сьогодення вкрай необхідні. Результатом впровадження інновацій є якісний ріст, підвищення ефективності надання послуг, високі темпи соціально-економічного розвитку.

Особливість управління інноваціями полягає в тому, що об'єктами управління є основні та забезпечувальні інноваційні процеси, які є складовими одного цілого і поєднані між собою суб'єктами, які залучені до процесу реалізації інновацій. У зв'язку з тим, що реалізація інновацій завжди пов'язана із фінансовими, матеріальними витратами, високим ризиком втрат, рішення про застосування певних видів інновацій на КП ПОР «Полтававодоканал» ухвалюють лише після детального аналізу та високої ймовірності отримання позитивних економічних результатів.

Останнім етапом роботи можна визначити тактичні заходи з удосконалення операційного менеджменту досліджуваного КП ПОР «Полтававодоканал»:

- підвищення гнучкості цін;

- розвиток тісних контактів з клієнтами;

- використання прямих методів;

- наявність додаткових пропозицій;

- формування комплексного обслуговування.

По-друге, проведення продуктивної реструктуризації:

- розширення асортименту і номенклатури послуг;

- розробка нових проектів та модернізація вже існуючих.

Зазначена реструктуризація ґрунтується на маркетингових дослідженнях.

По-третє, маркетингові дослідження і засоби:

дослідити споживчі властивості, яка виготовляється та зібрати інформацію про задоволення ними покупців;

виявити системи взаємозв'язку між різними чинниками, які впливають на стан ринку та обсяг продаж;

провести аналіз щодо співставлення споживчих властивостей, ціни, витрат виробництва з аналогічними показниками конкуруючої продукції;

проаналізувати сильні та слабкі сторони конкуруючої продукції;

проаналізувати стан реалізації продукції підприємства, виявити продукцію, яка не має достатнього збуту, визначити причини цього;

розробити пропозиції щодо стимулювання збуту продукції, яка не має попиту;

вибрати метод ціноутворення;

організувати рекламну діяльність.

Озвучені заходи в комплексі дадуть змогу КП ПОР «Полтававодоканал» більш ефективно управляти процесом виробництва своєї продукції, налагодити більш тісний взаємозв'язок з кінцевим споживачем продукції та в кінцевому результаті дозволить підвищити показники фінансово – господарської діяльності.

Система дистанційного управління енергетичними об'єктами по радіоканалу «Стріла-Енергія» було розроблено на базі радіостанції «Оріон РВ-4» з використанням контролерів керування на базі мікропроцесорів фірми ATMEL «AT8982C52».

У зв'язку з впровадженням у виробництво стандарту Міжнародної електротехнічної комісії МЕК 870-101 виникає необхідність в корінній модернізації уже діючої системи.

Модернізація заключається в тому, що буде використано модульний принцип побудови системи, в якому реалізовується протокол МЕК -101.

В існуючій системі процесами телесигналізації (ТС), телевимірювання (ТВ), телеуправління (ТУ) керував один процесор, який не справлявся зі всіма процесами.

Використання модульного принципу побудови системи дозволить використовувати для кожного процесу віддільний модуль, який буде мати свій процесор, що працюватиме автономно.

Дана система дозволить використовувати стандартні блоки відомих фірм (Siemens, ABB), які працюють в цьому стандарті. До модернізації блоки виготовлялись підприємством самостійно. Вартість блоків виготовлених КП ПОР «Полтававодоканал» значно менша, ніж вартість покупних блоків відомих фірм.

Окрім того система дозволяє використовувати додаткові блоки відомих фірм, що дає значні переваги в якості системи «Стріла-Енергія» та економію часу в процесі її зборки.

Окрім того, якщо на підстанції були вже встановлені блоки телемеханіки відповідного стандарту, то модернізація дозволить автоматично інтегрувати їх в систему. Використання шини RS485, за допомогою якої відбувається обмін інформації між керуючим програмним комп'ютером і блоком телемеханіки, дозволить інтегрувати любий блок телемеханіки, що має вказаний інтерфейс.

За рахунок вказаного обміну інформації, модернізована система зможе нарощуватись до необхідних об'ємів обробки і передачі сигналів телекерування, телесигналізації, телевимірювання.

Модернізація існуючої системи підвищить якість і гнучкість її використання для різних типів трансформаторних підстанцій.

Застосування в системі стандартних протоколів (Modbus, TCP/IP) для обміну інформації дозволить працювати в єдиній мережі керування енергетичними об'єктами «Обленерго» та зробить можливим об'єднувати комп'ютери на програмному рівні по локальній вичислювальній мережі.

В табл. 3.2 наведено порівняльний аналіз базового та проектного варіантів системи «Стріла-Енергія».

Таблиця 3.2 – Відмінності базового варіанту системи «Стріла-Енергія» від проектного варіанту

Варіанти	
Базовий	Проектний
Шафа керування	
об'єднані блоки телесигналізації, телевимірювання, телекерування з'єднані чотирма спец кабелями по 80 см кожен	автономні модулі телесигналізації, телевимірювання, телекерування з'єднані плоскими кабелями по 10 см кожен
Один процесор	Кількість процесорів залежить від кількості блоків
Диспетчерський пульт	
Існуюче програмне забезпечення	Нове програмне забезпечення

В існуючій системі кожен з модулів розрахований на 15 або 30 фідерів (ліній електропередач). В модернізованій системі блоки будуть розраховані на 4 або 8 фідерів, що дає можливість нарощувати систему в залежності від конфігурації трансформаторної підстанції.

Так, наприклад, якщо трансформаторна підстанція має двадцять ліній електропередач, то при використанні існуючої системи потрібно використовувати шафу керування на 30 фідерів, з яких фактично будуть використовуватись тільки 20.

А при використанні модернізованої системи, будуть використовуватись по 5 восьмифідерних блоків ТС, ТВ, ТУ, тобто не буде лишніх затрат. Це дасть можливість знизити ціну системи. Щодо диспетчерського пульта, то він буде відрізнятись тільки програмним забезпеченням.

Нове програмне забезпечення дозволить 100 диспетчеру старшого рівня напряму керувати обладнанням, без залучення диспетчера нижчого рівня, що дасть можливість швидко реагувати на збої в системі та усувати неполадки.

Окрім того в модернізованій системі буде використовуватись додатковий блок для зчитування інтелектуальних лічильників.

Вартість системи «Стріла-Енергія» – диспетчерський пульт 120 тис. грн., 10 комплектів телемеханіки за ціною 86 тис. грн., з використанням шафи керування на 30 фідерів. Конфігурація трансформаторних підстанцій – 16 ліній електропередач.

В табл. 3.3 наведена калькуляція диспетчерського пульта існуючої системи «Стріла-Енергія».

Таблиця 3.3 – Калькуляція на виготовлення каналного комплексу обладнання телемеханіки «Стріла-Енергія» центрального диспетчерського пульта

Найменування калькуляційних статей витрат	Сума, тис. грн.
Сировина і матеріали	5
Покупні комплектуючі вироби	34
Основна зарплата виробничих працівників	14,940
Додаткова зарплата (15%)	2,241
Відрахування на соціальні заходи (36,9%)	6,340
Загальновиробничі витрати (80%)	11,955
Виробнича собівартість	74,476
Адміністративні витрати (110%)	16,434
Повна собівартість	90,910
Прибуток (10%)	9,090
Вільна оптова ціна	100
Податок на додану вартість (ПДВ) 20%	20
Відпускна ціна	120

Укрупнено, собівартість диспетчерського пульта модернізованої системи «Стріла-Енергія» збільшиться на 5 тис. грн., за рахунок нового програмного забезпечення. Вартість проектного варіанту розрахована в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Вартість проектного варіанту центрального пульта диспетчерського управління системи «Стріла-Енергія»

Найменування калькуляційних статей витрат	Сума, тис. грн.
Повна собівартість	195,910
Прибуток (10%)	9,591
Вільна оптова ціна	105,501
Податок на додану вартість (ПДВ) 20 %	21,100
Відпускна ціна	126,601

Проведемо порівняльний аналіз собівартості каналного комплексу обладнання телемеханіки «Стріла-Енергія» для підстанції базового та проектного варіантів. В табл. 3.5 наведена калькуляція на виготовлення базового каналного комплексу обладнання телемеханіки «Стріла-Енергія» для підстанції.

Таблиця 3.5 – Калькуляція на виготовлення канального комплексу обладнання телемеханіки «Стріла-Енергія» для підстанції

Найменування калькуляційних статей витрат	Сума, грн.
Сировина і матеріали	5001,67
Покупні комплектуючі вироби	18484,85
Основна зарплата виробничих працівників	11992
Додаткова зарплата (15 %)	1799
Відрахування на соціальні заходи (36,9 %)	5089
Загальновиробничі витрати (80%)	9594
Виробнича собівартість	51960,52
Адміністративні витрати (110 %)	13191
Повна собівартість	65151,52
Прибуток (10 %)	6515,15
Вільна оптова ціна	71666,67
Податок на додану вартість (ПДВ) 20 %	14333,33
Відпускна ціна	86000

Укрупнено вартість комплексу обладнання телемеханіки «Стріла-Енергія» для підстанції з використанням восьмифідерних блоків буде менша від існуючого обладнання на 10 %. Відповідно собівартість такого комплексу становитиме 58636,03 грн.

Розрахуємо звеличену прибутку від реалізації комплексу обладнання телемеханіки «Стріла-Енергія» для підстанції з використанням восьмифідерних блоків (табл. 3.6). Як видно з табл. 3.6, при реалізації проектного варіанту прибуток становитиме 13030,64 грн. – це 22 % від собівартості продукції, а величина прибутку базового варіанту – 10 % від собівартості.

Як було описано вище собівартість проектного варіанту центрального диспетчерського пульта системи «Стріла-Енергія» збільшилась, а собівартість канального комплексу обладнання телемеханіки – зменшилась.

Таблиця 3.6 – Прибуток від реалізації проектного варіанту канального комплексу обладнання телемеханіки «Стріла-Енергія» для підстанції

Найменування калькуляційних статей витрат	Сума, грн.
Відпускна ціна	86000,00

Податок на додану вартість (20 %)	14333,33
Вільна оптова ціна	71666,67
Повна собівартість	58636,03
Прибуток	13030,64
Податок на прибуток (23 %)	2997,05
Чистий прибуток	10033,59

Отже, проведемо порівняльний аналіз собівартості та прибутку одного об'єкту системи «Стріла-Енергія» в цілому, який буде складатись з диспетчерського пульта та п'яти комплектів телемеханіки (табл. 3.7)

Таблиця 3.7 – Порівняльний аналіз собівартості та прибутку одного об'єкта системи «Стріла-Енергія»

Найменування статей	Базовий варіант, тис. грн.	Проектний варіант, тис. грн.	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн. (+,-)	Відносне, %
Повна собівартість	$90,91 + 65,15 \times 5 = 416,66$	$95,91 + 58,64 \times 5 = 389,11$	-27,55	6,6
Прибуток	41,67	$9,59 + 13,03 \times 5 = 74,74$	33,07	79,4
Вільна оптова ціна	458,33	463,85	5,52	1,2
Податок на додану вартість (20 %)	91,67	92,77	1,10	1,2
Відпускна ціна	550	556,62	6,62	1,2

Як видно з таблиці відпускна ціна об'єкту збільшилась на 5,52 тис. грн. за рахунок програмного забезпечення, про те собівартість одного об'єкту зменшилась на 27,55 тис. грн., а частка прибутку значно збільшилась, за рахунок чого підприємство може, в разі потреби, зменшувати відпускну ціну КП ПОР «Полтававодоканал» виробило і продало згідно тендерних умов два об'єкти системи «Стріла-Енергія», після модернізації даної систем підприємство змаже виробити і продати згідно тендерних умов п'ять об'єктів.

Розрахуємо та проведемо порівняльний аналіз основних показників господарської діяльності від виробництва системи «Стріла-Енергія» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 Основні річні показники КП ПОР «Полтававодоканал» при виробництві системи «СтрілаЕнергія»

Найменування показника	Базовий варіант, тис. грн.	Проектний варіант, тис. грн.	Відхилення	
			абсолютне, тис.грн. (+,-)	відносне, %
Дохід	550,00 x 2 = 1100,00	556,62 x 5 = 2780,00	1680,00	153
ПДВ	220	556	336	153
Чистий дохід	880	2224	1344	153
Собівартість	416,66 x 2 = 833,32	389,11 x 5 = 1945,55	1112,23	135
Прибуток	41,67 x 2 = 83,34	74,74 x 5 = 373,70	290,36	348
Податок на прибуток	19,17	85,95	66,78	348
Чистий прибуток	64,17	287,75	223,58	348

Згідно даних розрахунків, за умови реалізації проектного варіанту, прибуток підприємства збільшиться на 223,58 тис. грн., окрім того зменшиться собівартість одного об'єкту на 27,55 тис. грн.

Отже, за результатами проведеного аналізу, можна зробити висновок, що після проведеної модернізації система «Стріла-Енергія» відповідає міжнародному стандарту МЕК 870-101.

Таким чином, модернізована система передає більш точні дані про стан об'єкту, передача даних відбувається швидше, що дозволяє диспетчеру оперативно реагувати на несправності у ввіреному йому об'єкті, тим самим попередити більш значні поломки. Окрім того розширення даної систем, в разі необхідності, потребує менших затрат часу та коштів. За рахунок цього «Обленегро» міста Полтави отримає значну економію коштів в майбутньому. Все це робить модернізовану систему «Стріла-Енергія» привабливішою для споживача.

### Висновки до розділу 3

1. В третьому розділі роботи визначено, що важливим заходом із удосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал», зокрема розробка та реалізація операційної стратегії, яка охоплює весь спектр діяльності підприємства і допускає довгостроковий процес, покликаний

забезпечити можливість швидко реагувати на будь-які зміни у майбутньому. До інших заходів варто віднести проведення необхідної оцінки і контролю результативності діяльності КП ПОР «Полтававодоканал». Об'єктами оцінки можуть бути: рівень трудової дисципліни; плинність персоналу; задоволеність працівників умовами праці; коефіцієнт трудової участі в операційній діяльності; стан соціально-психологічного клімату.

Нами були представлені наступні шляхи вдосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал»: 1) економія матеріальних ресурсів означає зменшення їх витрат в процесі виробництва шляхом визначення чітких нормативів використання кожного з ресурсів та контроль втрат від купівлі на кожному етапі виробництва; 2) потреба розробити організаційно-економічний механізм, який забезпечить створення необхідних умов для застосування та раціонального використання технічних ресурсів і впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій на КП ПОР «Полтававодоканал»; 3) необхідність раціональної організації та збалансованості виробництва через особливий контроль і управління діяльністю працівників КП ПОР «Полтававодоканал» на всіх етапах процесу надання послуг; 4) застосування методики Кайзен за для ефективного використання трудових ресурсів КП ПОР «Полтававодоканал»; 5) спрямовані на максимально раціональне використання та економне споживання всіх видів ресурсів, задіяних на виробництві.

2. Згідно даних розрахунків, за умови реалізації проектного варіанту, прибуток підприємства збільшиться на 223,58 тис. грн., окрім того зменшиться собівартість одного об'єкту на 27,55 тис. грн. За результатами проведеного аналізу, можна зробити висновок, що після проведеної модернізації система «Стріла-Енергія» відповідає міжнародному стандарту МЕК 870-101. Модернізована система передає більш точні дані про стан об'єкту, передача даних відбувається швидше, що дозволяє диспетчеру оперативно реагувати на несправності у ввіреному йому об'єкті, тим самим попередити більш значні поломки. Окрім того розширення даної систем, в разі необхідності, потребує менших затрат часу та коштів. За рахунок цього «Обленegro» міста Полтави отримає значну економію

коштів в майбутньому. Все це робить модернізовану систему «Стріла-Енергія» привабливішою для споживача.

## ВИСНОВКИ

Можна зробити такі узагальнюючі висновки:

1. Операційна система являє собою злагоджений механізм функціонування підприємства. Такий механізм складається із сукупності елементів або підсистем, які взаємопов'язані між собою. Виділяють три таких підсистеми –

це управлінська, переробна та забезпечувальна. Основною функцією управлінської підсистеми є контроль та регулювання всіх процесів та операцій, що відбуваються в компанії. Переробна підсистема спрямована на виготовлення продукції, надання послуг. Забезпечувальна підсистема виконує функцію підтримки безперервності діяльності шляхом постачання сировини та матеріалів, обладнання, реалізації продукції, пошуку джерел фінансування тощо.

2. Система операційного менеджменту – це діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів та їх перетворення в готовий продукт із постачанням цього продукту покупцеві. Ця діяльність пов'язана з розробкою, використанням і вдосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляється основна продукція або послуги підприємства.

Система операційного менеджменту підприємства виконує наступні завдання: моніторинг та аналіз діяльності; розробка стратегії; прийняття рішень. Основними методами управління операційної діяльності підприємства є моніторинг, аналіз, планування, прийняття рішень, нормування.

3. Операційний (виробничий) менеджмент виражається у його функціях, тобто в тих завданнях, для розв'язання яких він призначений, а саме: планування; організація; координація; мотивація; контроль. Реалізація їх усіх планується, організується, координується, мотивується, контролюється. Практика виявила чотири групи таких методів: організаційні; адміністративні; економічні; соціальнопсихологічні.

4. КП ПОР «Полтававодоканал» – одне з найстаріших підприємств комунального господарства України. Сьогодні уся діяльність «Полтававодоканалу» оснащена сучасними технологіями, має автоматичне обладнання, надійність його робіт та стабільність цілодобової подачі води споживачам. Чисельність персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» у 2020 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 29 осіб, а порівняно з 2018 р. зменшилась на 51 особу. Питома вага управлінського персоналу у 2020 р. у його загальній структурі становила 37,18 %, що на 1,1 п.п. більше, ніж у попередньому 2019 році, однак менше на 0,96 п.п. більше, ніж у 2018 р. За період, що аналізується, кількість

керівників на даному підприємстві змінювалася в діапазоні від 386 осіб (2018 р.), 394 особи (2019 р.) і 387 осіб (2020 р.). Питома вага виробничого персоналу протягом 2018-2020 рр. збільшилась на 1,1 п.п. стосовно 2019 р. (складала 62,82 %) і зменшилась на 0,96 п.п. відносно 2018 р. і склала 63,92 %.

5. Узагальнюючи результати проведеного нами аналізу фінансово-економічних показників діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» за період 2018-2020 рр., вважаємо за доцільне підкреслити, що в 2020 р. рівень: 1) чистого доходу (виручки) від реалізації робіт і послуг дорівнював 307222 тис. грн., що більше на 52561 тис. грн. або 20,64 % порівняно з 2018 р. і на 3306 тис. грн. або 1,09 % порівняно з 2019 р.; 2) фонду оплати праці усіх працівників склав 122774 тис. грн., що більше на 43,1 % порівняно з 2018 р. і на 7,3 % порівняно з 2019 р.; 3) середньомісячної заробітної плати одного працівника досяг рівня 9828,21 грн, що більше на 2763,16 грн. або 39,11 % порівняно з 2018 р. і на 1096,22 грн. або 12,55 % порівняно з 2019 р.; 4) продуктивності праці працівників дорівнював 295,12 тис. грн./особу, що більше на 43,48 тис. грн./особу або 17,28 % порівняно з 2018 р. і на 16,81 тис. грн./особу або 6,04 % порівняно з 2019 р. Варто зазначити, що зміни кількості працюючих в товаристві суттєво не вплинули на продуктивність праці, що є позитивним фактором; 5) фондівіддачі склав 0,576 грн/грн, що менше на 0,09 грн/грн або на 14,11 % порівняно з 2018 р. і на 0,04 % порівняно з 2019 р. Аналіз рентабельності свідчить про те, що воно нерентабельне. Фінансова ситуація КП «Полтававодоканал» дуже складна, але водночас вона дає стимули для пошуку шляхів енергозбереження, модернізації складових підприємства. Керівники КП «Полтававодоканал» фахово ведуть управління. Трифи, які діють сьогодні на водопостачання та водовідведення, не покривають собівартості послуг.

6. Оцінивши існуючий стан системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал» можемо зробити висновки: молоді спеціалісти мають недостатньо високий рівень кваліфікації; відсутня система мотивацій праці персоналу, що знижує ефективність їх роботи; намагається проводити реконструкцію оснащення дільниць і цехів, проте цей процес є епізодичним; наявна зношеність виробничого обладнання, коефіцієнт зносу основних засобів дуже

високий – 0,743. КП ПОР «Полтававодоканал» постійно розробляє шляхи виходу із кризи, яку переживає водно-каналізаційне господарство, а саме: якісне управління активами; розгалужена система місцевих стратегій водоканалів, яка дозволить гармонійно та синхронно модернізувати підприємства; узгодженість дій місцевої та центральної влади; якісна тарифна політика; навчання кадрів, здатних ефективно працювати у проєктах реконструкції очисних споруд і каналізації. Для того, щоб ефективно управляти всіма сферами діяльності КП ПОР «Полтававодоканал», потрібно вдосконалити власну систему операційного менеджменту.

7. Важливим заходом із удосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал», зокрема розробка та реалізація операційної стратегії, яка охоплює весь спектр діяльності підприємства і допускає довгостроковий процес, покликаний забезпечити можливість швидко реагувати на будь-які зміни у майбутньому. До інших заходів варто віднести проведення необхідної оцінки і контролю результативності діяльності КП ПОР «Полтававодоканал». Об'єктами оцінки можуть бути: рівень трудової дисципліни; плинність персоналу; задоволеність працівників умовами праці; коефіцієнт трудової участі в операційній діяльності; стан соціально-психологічного клімату.

Нами були представлені наступні шляхи вдосконалення системи операційного менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал»: 1) економія матеріальних ресурсів означає зменшення їх витрат в процесі виробництва шляхом визначення чітких нормативів використання кожного з ресурсів та контроль втрат від купівлі на кожному етапі виробництва; 2) потреба розробити організаційно-економічний механізм, який забезпечить створення необхідних умов для застосування та раціонального використання технічних ресурсів і впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій на КП ПОР «Полтававодоканал»; 3) необхідність раціональної організації та збалансованості виробництва через особливий контроль і управління діяльністю працівників КП ПОР «Полтававодоканал» на всіх етапах процесу надання послуг; 4) застосування методики Кайзен за для ефективного використання трудових ресурсів КП ПОР

«Полтававодоканал»; 5) спрямовані на максимально раціональне використання та економне споживання всіх видів ресурсів, задіяних на виробництві.

8. Згідно даних розрахунків, за умови реалізації проектного варіанту, прибуток підприємства збільшиться на 223,58 тис. грн., окрім того зменшиться собівартість одного об'єкту на 27,55 тис. грн. За результатами проведеного аналізу, можна зробити висновок, що після проведеної модернізації система «Стріла-Енергія» відповідає міжнародному стандарту МЕК 870-101. Модернізована система передає більш точні дані про стан об'єкту, передача даних відбувається швидше, що дозволяє диспетчеру оперативно реагувати на несправності у ввіреному йому об'єкті, тим самим попередити більш значні поломки. Окрім того розширення даної систем, в разі необхідності, потребує менших затрат часу та коштів. За рахунок цього «Обленegro» міста Полтави отримає значну економію коштів в майбутньому. Все це робить модернізовану систему «Стріла-Енергія» привабливішою для споживача.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України / Верховна Рада України. Офіц. Вид. К.: Вікар, 1997. 64 с.
2. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <http://gska2.rada.gov.ua/pl>.

3. Кодекс законів про працю від 10 грудня 1971 № 50. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

4. Про охорону праці / Закон України від 14.10.92 р. URL: [http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc62](http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc62).

5. Алькема В.Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2011. Вип. 25. С. 62 – 73.

6. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.

7. Батченко Л.В., Рекова Н.Ю. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник [2-ге вид., доповн. і переробл.]. Донецьк: ДонДУУ, 2005. 171 с.

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

9. Білявський В.М. Характеристика сутності управління операційною системою підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2013. № 4. С. 43 – 51.

10. Вакуленко А.В. Управління якістю: навч. посіб. / Вакуленко А.В., Гарафонова О.І., Гарбуз Н.А. К.: КНЕУ, 2010. 551 с.

11. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб; за ред. В. О. Василенка. К.: ЦУЛ, 2003. 532 с.

12. Васильков В.Г., Василькова Н.В. Організація операційної діяльності підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.

13. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.: Кондор, 2015. 228 с.

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

15. Карпенко Ю.В., Пєнова А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88 – 98.

16. Кіріліна М.А. Операційний менеджмент: методичний посібник. Одеса: «Одеський національний університет імені І.І.Мечникова», 2015. 38 с.
17. Козирєва О.В., Глебова Н.В. Самоменеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» всіх форм навчання. Харків: НФаУ, 2020. 212 с.
18. Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.
19. Комарницький І.Ф., Белінський П.І., Кравець В.І. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) [навч. посібник]. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 308 с.
20. Коробка С. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. (153). С. 71 – 74.
21. Кравцов С. С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
22. Лопатенко Л.О. Методичне забезпечення контролю знань студентів з дисципліни «Операційний менеджмент» (для бакалаврів). К.: МАУП, 2007. 28 с.
23. Ляшенко П.В. Удосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві / Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету, 25 квітня – 21 травня 2022 р. Т. 1. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 403 – 404.
24. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент: практикум: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 197 с.
25. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: Кондор, 2008. 520 с.
26. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
27. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 478 с.

28. Омеляненко Т. В. Проблеми та актуальні завдання розвитку теорії виробничої стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 279 – 286.
29. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 277 с.
30. Операційний менеджмент: методичні рекомендації для практичних та семінарських занять / укладач С.С. Ткачова. Х.: ХДУХТ, 2018.
31. Операційний менеджмент: навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»; уклад.: Т.А. Коцко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 120 с.
32. Операційний менеджмент: практикум / О.М. Овдіюк, М.М. Тимошенко, А.М. Пивовар, П.В. Пивовар. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 156 с.
33. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. / Т.В. Омеляненко, А.В. Осокіна. К.: КНЕУ, 2016. 197 с.
34. Організація виробництва: навч. посіб. / За ред. Й.М. Петровича. К.: ЦНЛ, 2015. 336 с.
35. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід: наук.-практ. вид. / Т.В. Омеляненко, О.В. Щербина, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2009. 157 с.
36. Парасій-Вергуненко І. Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2016. Вип. 2. С. 107 – 115.
37. Проектний менеджмент: просто про складне: навч. посіб. [В.А. Верба, Л.П. Батенко, О.М. Гребешкова та ін.]; за заг. ред. В.А. Верби. К.: КНЕУ, 2009. 299 с.
38. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
39. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електрон. навч. посібник / О.Г. Ратушняк. Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с.
40. Сахно Є.Ю. Менеджмент сервісу: теорія та практика: навч. посіб / Є.Ю. Сахно, М.С. Дорош, А.В. Ребенок. К.: ЦНЛ, 2016. 328 с.

41. Стратегія підприємства: навч. посіб. / А.П. Наливайко, Н.М. Гаращенко, Є.В. Прохорова; за заг. та наук. ред. А.П. Наливайка. К.: КНЕУ, 2016. 485 с.
42. Сумець О. М. Організація і проектування операційних систем. Ч. 2. Методичні аспекти проектування операційних систем: навч. посібник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2020. 208 с.
43. Сумець О.В. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4. No. 3. P. 129 – 147.
44. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання: підручник [3-тє вид., перероб. та доп.]. К.: ВД Професіонал, 2006. 480 с.
45. Топорницька О., Мельник Л. Шляхи покращення системи операційного менеджменту на підприємстві. *Інноваційні аспекти ресурсовикористання*: матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича, м. Тернопіль, 2015 р. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. С. 29 – 30.
46. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2013. 348 с.
47. Федулова Л.І., Декалюк О.В. Управління операційною системою виробничого підприємства: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2015. 192 с.
48. Філософський енциклопедичний словник / В.І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ: Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України; Абрис. 2002. 742 с.
49. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 160 – 167.
50. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. / М.В. Чорна, П.В. Смірнова, Р.М. Бугріменко, 2017. 166 с

51. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. 475 с.
52. Школа І.М., Михайлівська О.В. Операційний менеджмент. практикум. Чернівці: Книги – XXI, 2014. 376 с
53. Яковлєв А.І. Організація виробництва: підручник / Яковлєв А.І. [та ін.]; ред. А.І. Яковлєв, С.П. Сударкіна, М.І. Ларка. Харків: НТУ «ХП», 2016. 436 с.
54. Faria A.C., Pereira J.A., Peleias I.R., Prearo L.C. and Pereira R.S. Evaluation of teaching about supply chain management in logistics technology courses in the greater São Paulo. *Revista Alcance – Eletrônica*. 2015. Vol. 22 № 2, pp. 1 – 18.
55. Heizer J.H., Render B. Production and Operations Management: Strategies and Tactics [3 rd ed.]. Boston: Allyn and Bacon, 1993. 871 p.
56. Jung H., Lee C.G. and White C.C. Socially responsible service operations management: an overview. *Annals of Operations Research*. 2015. Vol. 230. №. 1, pp. 1 – 16.
57. Paiva E.L. and Brito L.A.L. Brazilian scientific production in operations management in the period 2000-2010. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. 2013. Vol. 53 № 1, pp. 56 – 66.
58. Peinado J. and Graeml A.R. Thematic mapping of operations: an analysis based on the offer of space for the magazines editorial and scientific congresses in the area. *Revista de Gestão (REGGE)*. 2013. Vol. 20 № 3, pp. 367 – 386.
59. Peinado J., Graeml A.R. and Vianna F. Operations management body of knowledge and its relevance to manufacturing and service organizations. *Revista de Gestão*. 2018. Vol. 25 № 4, pp. 373 – 389.
60. Ricci M.G. and Rachid A. Labor relations in the call center service. *Gestão de Produção*. 2015 Vol. 20 № 1, pp. 192 – 203.
61. Rieucau G. Getting a low-paid job in French and UK supermarkets: from walk-in to online application? *Employee Relations*. 2015. Vol. 37 № 1, pp. 141 – 156.
62. Sumecj O.V. Key aspects of the modern paradigm of operational management. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4. № 3. P. 129 – 147.

63. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. Vol. 2. 317 p.

# Додатки