

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 «Управління операціями підприємства у сфері послуг»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Потапенко Дмитро Русланович _____

Керівник: доцент кафедри менеджменту і

логістики, д.е.н., доцент Болдирева Л.М. _____

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП..... | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ У СФЕРІ ПОСЛУГ..... | 7 |
| 1.1. Теоретичні основи визначення та значення операцій у сфері послуг..... | 7 |
| 1.2. Особливості класифікації операцій у сфері послуг..... | 15 |
| 1.3. Характеристика системи показників ефективності управління операціями у сфері послуг..... | 26 |
| Висновки до розділу 1 | 38 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ КП «ПОЛТАВА-ВОДОКАНАЛ» У СФЕРІ ПОСЛУГ | 40 |
| 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління КП «Полтававодоканал»..... | 40 |
| 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» | 54 |
| 2.3. Діагностика існуючої системи управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг..... | 68 |
| Висновки до розділу 2 | 79 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ КП «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ» У СФЕРІ ПОСЛУГ | 81 |
| 3.1. Пропозиції щодо розвитку управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг..... | 81 |
| 3.2. Напрямки підвищення управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг..... | 90 |
| Висновки до розділу 3 | 102 |
| ВИСНОКИ..... | 104 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 108 |
| ДОДАТКИ | 115 |

АНОТАЦІЯ

Потапенко Д.Р. Управління операціями підприємства у сфері послуг – кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент» – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти і науки України. – Полтава, 2022.

Визначено теоретичні аспекти системи управління операціями у сфері послуг та теоретичні основи визначення та значення операцій у сфері послуг. Досліджено особливості класифікації операцій у сфері послуг. Охарактеризовано систему показників ефективності управління операціями у сфері послуг. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт системи управління КП «Полтававодоканал». Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал». Продіагностовано існуючу систему управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг. Сформовано пропозиції щодо розвитку управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг. Визначено напрямки підвищення управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг.

Ключові слова: управління операціями, підприємство, сфера послуг, аналіз діяльності.

ANNOTATION

Potapenko D.R. Management of enterprise operations in the field of services - qualifying bachelor's degree in manuscript. 073 "Management" - National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk". Ministry of Education and Science of Ukraine. - Poltava, 2022.

Theoretical aspects of the service management system in the field of services and the theoretical foundations of the definition and significance of services in the field of services are determined. Peculiarities of classification of operations in the sphere of

services are investigated. The system of indicators of efficiency of management of operations in the sphere of services is characterized. The object and the subject of the management system of KP "Poltavavodokanal" are analyzed. The financial and economic analysis of the results of economic activity of KP POR "Poltavavodokanal" is carried out. The existing system of management of operations of KP "Poltavavodokanal" in the field of services is diagnosed. Proposals for the development of operations management of Poltavavodokanal in the field of services have been formed. The directions of increase of management of operations of KP "Poltavavodokanal" in the sphere of services are defined.

Key words: operations management, enterprise, service sphere, activity analysis.

ВСТУП

За останні роки управління операціями в сфері послуг зазнало значних змін і в даний час має величезне значення для підприємництва. Сучасні вимоги до оновлення бізнесу, підвищення якості продукції, швидко змінюються умовами конкуренції, а також загальний погляд на проблеми управління.

Правильне управління операціями є необхідною умовою для успішної роботи і виживання будь-якої фірми. Це означає, що вивчення стратегії і функцій операційного менеджменту є невід'ємною частиною якісного функціонування у сфері бізнесу.

Актуальність теми «Управління операціями підприємства у сфері послуг» полягає в тому, що у наш час операційний менеджмент глибоко проник у всі аспекти бізнесу, а також інтегрований з високими технологіями і наданням високоякісних послуг. Кожне підприємство, незалежно спрямоване воно на випуск продукції чи надання послуг потребує постійного аналізу і спостереження за своєю операційною системою, адже в умовах ринкової економіки підприємству необхідно постійно виявляти резерви виробництва і «вузькі місця», щоб нарощувати свої виробничі потужності.

Різним аспектам організації управління операціями в сфері послуг багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: В.А. Абчук; В.Г. Андрійчук; С.І. Бай; С.Д. Бушуев; Б.Є. Грабовецький; Ю.П. Гришан; О.В. Декалюк; Ю.А. Єгупов; Є.В. Криковський; І.В. Круглов; Я.Д. Плоткін; Л.П. Радецька; І.Б. Швець; О.Л. Яременко; Ю.П. Ященко.

Однак глибокі дослідження проблеми функціонування операційної системи підприємства з надання послуг в умовах переходу до ринку тільки розпочинаються. Проблемами дослідження виробничого та операційного менеджменту та виробничої й операційної систем, як їх об'єктів займалися такі вітчизняні вчені як Т.М. Бондарчук-Гніта; С.Д. Бушуев; В.М. Гречаний; Ю.А. Єгупов; І.В. Круглов; Я.Д. Плоткін та інші.

Проте питання формування організаційно-економічного механізму

функціонування операційного менеджменту а машинобудівельному комплексі з точки зору концепції управління операціями висвітлено недостатньо. Узагальнення, здійснене на основі вивчення наукових робіт, показало, що ціла низка принципів аспектів, які стосуються вказаних проблем, досі ще не має послідовного вирішення в умовах трансформаційної економіки. Це пов'язано насамперед із неординарною складністю проблеми, що обтяжує застосування стандартних методик і не дає можливості робити однозначні висновки і давати рекомендації.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-прикладного дослідження та розробка практичних рекомендацій щодо управління операціями підприємства у сфері послуг.

Об'єкт дослідження - реалізації заходів щодо управління операціями підприємства у сфері послуг КП «Полтававодоканал».

Предметом дослідження є удосконалення управління операціями підприємства у сфері послуг КП «Полтававодоканал».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

визначити теоретичні основи визначення та значення операцій у сфері послуг;

дослідити особливості класифікації операцій у сфері послуг;

охарактеризувати систему показників ефективності управління операціями у сфері послуг;

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

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

продіагностувати існуючої системи управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг;

сформулювати пропозиції щодо розвитку управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг;

визначити напрямки підвищення управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг

Об'єктом дослідження є процес управління операціями підприємства у сфері послуг КП «Полтававодоканал».

Предметом дослідження є закономірності функціонування системи управління операціями підприємства у сфері послуг на матеріалах КП «Полтававодоканал».

В роботі використано такі методи дослідження як спостереження, порівняння, вимірювання, техніко-економічний аналіз, синтез, системний підхід, оцінка та інші.

Корисність роботи полягає в тому, що її окремі розділи можуть бути використані в практичній діяльності КП «Полтававодоканал» для підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємств.

Робота має вступ, три розділи, висновки. Список використаної літератури містить 76 джерел. Робота містить 9 таблиць; 19 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ У СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1. Теоретичні основи визначення та значення операцій у сфері послуг

За умов ринкових відносин та ринку послуг, особливої уваги в вивченні та дослідженні потребують операційні системи. Саме операційні системи є інструментом діяльності найважливіших сфер: техніки та науки, виробництва продукції та надання послуг, керування. Під поняттям «послуги», зазвичай мають на увазі перетворення в принципі інституціональної одиниці, що відбулося за рахунок певних дій і на підставі обопільної угоди з іншими інституціональними одиницями. Операції, що виникають під час надання послуг і торгівля в економіці суттєво відрізняються операцій, що виникають під час виготовлення товарів.

Основними характеристиками здійснення операцій під час надання послуг являється те, що ці операції неможливо, на відмінність від товарів, певним чином побачити, або навіть відчутти тактильно; данні операції не підлягають збереженню; а отже торгівля послугами обов'язково пов'язана з їх безпосереднім виробництвом; експорт послуг, як економічна категорія визначається як надання послуги іноземцю, або надання послуг не резиденту, навіть за умов, якщо іноземець перебуває територіально на митній території держави.

Необхідно зауважити, що певні операції від час надання послуг можна відчутти та фізично побачити (для прикладу, сформований звіт консультативної фірми на електронному носієві), деякі з фізично можливо зберегти (для прикладу, система певного телефонного автовідповідача) [21].

Послуги як різновид діяльності економічної сфери існують давно. Враховуючи історичні дані, в Великобританії домашні слуги були в свою чергу найчисленнішим з існуючих класів населення до 1870 року. Проте, не зважаючи на викладене, сформувані визначення «послуга» виявилось складним та

неоднозначним завданням. Найсуттєвіші дискусії із приводу визначення поняття «послуга» розпочалася на кінці 60-х – та на початку 70-х років ХХ століття.

Саме в зазначений період операції що виникають сфері послуг найбільш індустріальних країн стали давати у ВВП орієнтовно стільки ж коштів, скільки аграрний сектор та промисловий сектор економіки. В своїх роботах К. Гренроос зазначає, що лише на початку 90-х економісти приділили незначну увагу з визначення поняття «послуги» [10].

До зазначеного часу, в економічній літературі можливо знайти безліч трактувань поняття «послуги».

Отже, можна констатувати, що послугою деколи визначають діяльність, яка загалом не створює самостійний матеріальний продукт, певного матеріального об'єкту або певних матеріальних цінностей. Однак дане твердження не відповідає дійсності, в тих випадку, коли послуга виражається в пошитті або ремонті одягу або виготовленні певного взуття з натуральних матеріалів, наданих безпосередньо замовником.

Загалом, значна частина визначень поняття «послуги» полягає як здійснення певної корисної дії, або подій, певних вчинків або під час їх узагальнень. Необхідно зазначити, що ця дефініція занадто загальна.

Заслуговує уваги визначення деяких англійських вчених: «послуги» - певні нематеріальні активи, що безпосередньо вироблювані з метою збуту. За наведеним авторами визначенням, нематеріальні активи (які іноді розглядали як невідчутні цінності) – являються цінності, які не є фізичними, а також речовинними об'єктами, з умовою, що вони мають вартісну, а також визначену грошову оцінку [12].

Послуга - це процес, або порядок операцій, певних ряд дій. Дані дії можна розглядати, як інструмент який спрямований на виробництво цінностей, вони безпосередньо можуть становити цінність, але безпосередньо самі вони не є самостійною цінністю. Необхідно зазначити, що якщо певні дії приносять корисні лише для того, хто їх здійснює (наприклад, здійснення фізичних навантажень) то дані дії не можуть прийматися за послугу.

З точки зору К. Гренрооса, послуга – безпосередній процес, що обов’язково включає в себе серію (або навіть декілька) дій, які за певних потреб відбуваються при безпосередній взаємодії між самими покупцями і існуючим обслуговуючим персоналом, існуючими фізичними ресурсами і навіть системами послуг. Цей процес обов’язково спрямований на певне вирішення завдань та проблем споживача послуг.

Дане твердження обґрунтовує чіткий описує послугу, однак ряд певних послуг (перукарні, або косметичні і т.п.) можуть бути безпосередньо відчутними для споживача [8].

Певні зарубіжні науковці, наприклад, Р. Крітцер і Т. Волман зазначають, що функції та опис основних властивостей послуги є більш продуктивним, ніж певні спроби сформулювати визначення [72, 76].

Дослідники в цій сфері зіставляють її властивості з основними властивостями що мають матеріально-речовинний товар. Слід зауважити, що вчені зводять свої твердження по даному питанню до однієї думки частіше, ніж при спробах сформулювати чітке визначення, однак і за даних умов виникають певні розбіжності і різноманітні нечіткі допущення.

Отже, послуги являють собою поєднання самого процесу по наданню послуг і самого споживання наслідку послуги.

Послуги, за умов класифікації за об’єктом та результатом, можна ділити на матеріальні та нематеріальні. У значній кількості випадків виконавцем послуги (суб’єктом) є певний підприємець або певне мале підприємство. В значній кількості випадків саме людина (споживач) є уособленим об’єктом по наданню послуги і (або) опосередковано приймає участь в основному процесі її надання.

Слід зазначити, що надання та споживання певних послуги в періоді часу може здійснюватися паралельно. Загалом, послуга містить індивідуальний характер по наданню і споживанню.

У сфері послуг значна питома вага ручної праці. Якість послуги безпосередньо залежить від кваліфікації персоналу. Виконавець певної послуги, зазвичай, не є власником самого результату цієї послуги [14].

Характеризуючи локальні послуги (нетранспортабельні) загалом спрямовані на регіональний характер надання. Також необхідно зазначити, що послуги також бувають незбеґіаємими.

Даний список непохопний і являється невичерпним, однак даний список добре ілюструє потребу деталізації при описі ознак послуг. Необхідно зазначити, що в цьому випадку певні властивості та ознаки супроводжуються приміткою «як правило», «в загальних випадках», «можуть існувати» і т.п.

Таким чином, є можливість сформувати деякі підсумки. Нині у формуванні дефініції «послуги» і її ключових властивостей немає чіткої єдності, як ключові причини цього необхідно окреслити декілька.

Однією з ключових причин, що склалися основою є те, що дії, які називають послугами, в своїй основі численні та різноманітні, як і безпосередньо об'єкти, на які спрямовано дані дії. Нерідко саме придбання певних товарів супроводжується побічними послугами, і практично кожне отримання послуг включає в себе отримання супутніми товарами.

Слідкуюча причина закладається в тому, що в основному офіційна статистика характеризує ці дії як один клас послуг. Вітчизняні дослідники досліджують загальне в тих наведених явищах, які безпосередньо реєструє уся офіційна статистика [9].

Третьою причиною є фактичний пошуку самого визначення «послуги», що безпосередньо полягає в тому, що науковці, що досліджують послуги має справу з частково абстрактним об'єктом, кордони якого змінюються в залежності від поставлених завдань постачальника і/або кінцевого споживача послуги. В свою чергу, матеріальний товар досить легко стає послугою. «Автомобіль, як певний фізичний об'єкт може перетворюватися в умовах надання сервісу, за умов, коли сам продавець здійснював спроби всиняти характерне рішення з розрахунком потреб для певного клієнта». Інший науковець С. Бай також зазначав, що існуюча межа що існує між товарами та безпосереднього послугами в повній мірі залежить від фундаментального відношення до цього процесу самих постачальників товару та самих споживачів [11].

Той самий об'єкт, що має однаковий набір фізичних якостей і стандартний ряд дій виконавців, що виступають обслуговуючим персоналом, може оцінюватися кінцевим споживачем двояко, а саме як послугою так і матеріальним товаром.

Актуальність однозначної дефініції безпосередньо потрібна для створення основного каркасу теоретичного обґартування, що обумовлює описання процесу взаємовідносин та взаємодії покупця та виробника на самому ринку послуг. Отже, необхідно зазначити, що визначення є фундаментальним в початку концептуальності теоретичних досліджень [9].

Однак, слід відмітити, що саме визначення поняття «послуги» не завжди дає змогу з'ясувати практичні задачі, які виникають перед організацією, що здійснює діяльність з надання послуг (рис.1.1).

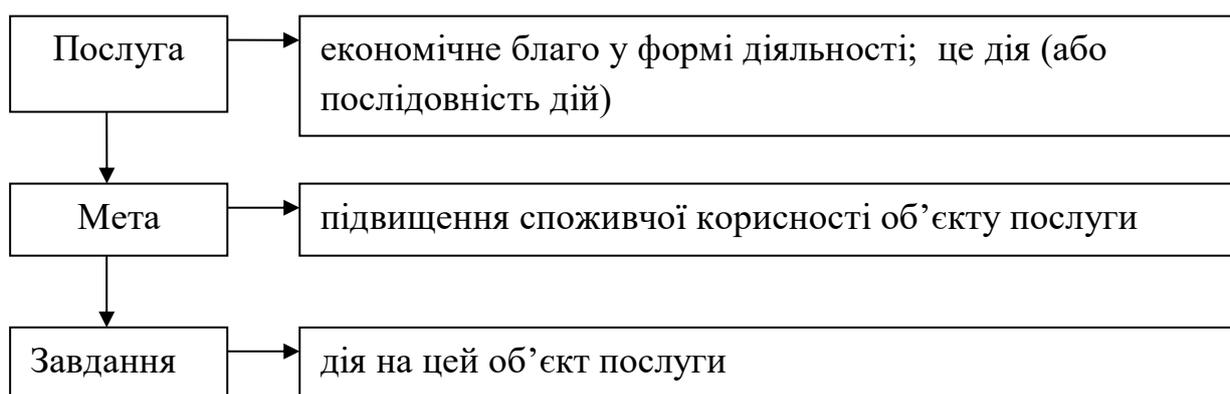


Рисунок 1.1 – Ключові критерії послуги

З позиції теорії маркетингу одними з основних чинників є процес об'єкту послуг, та безпосередньо об'єднання послуги з матеріально-речовинним продуктом, використання технології та задіяність персоналу при процесі здійснення надання послуги. Усі ключові процеси, які безпосередньо відносяться до самих послуг і підпадають під наведене визначення, мають всебічні показники за даними критеріями.

Отже, об'єктами послуг є споживачі, їхні нематеріальні та матеріальні фінансові активи, його найблище оточення, домашні та свійські тварини,

нематеріальні та матеріальні фінансові активи юридичних осіб, а також інші ресурси, як інформація, та енергетика, інші.

Наведена дефініція в однакій мірі правдиво по відношенню до самих послуг, за умов надання яких, з однієї сторони, вагому частину доданої вартості створює колектив, з іншої - механізми та чіткі технологія. Крім цього, дана концепція об'єднує послуги, які характеризуються як «чистими», отже в повній мірі відповідають самій дефініції, і безпосередньо послуги, що супроводжують самим матеріальним товаром [11].

Отже, дані ключові для маркетингу еталони не мають відображення у дефініції, яке визначає дану суть послуг. Процес формування ключових факторів з точки зору маркетингу супротивний процесу акценту загального, який направлений в основі формування послуги. Даний процес дослідження специфіки того, чи абсолютно іншої категорії послуг, який потребується для виготовлення і виконання маркетингових стратегій.

Сфера з надання послуг являється най динамічнішою складовою зовнішньої торгівлі.

Чимраз більша кількість видів послуг становиться ринковим товаром і відноситься до поточних операцій надання економічної діяльності [13].

Торгівля самими комерційними послугами в державі постійно і планомірно зростає. Збільшення торгівлі послугами визначається наступними чинниками:

зміни, що супроводжуються революцією в технологіях і техніці;

збільшення темпів приросту технологічних платформ в сфері інформації та безпосередньо телекомунікацій;

приріст попиту на фінансовому, банківському та страховому ринку послуг.

Біля 75% обсягу експортованих послуг здійснюється економічно розвинутими країнами, 24% - державами, що розвиваються, а також державами з перехідним станом економіки і 1 % - здійснюється певними міжнародними установами та організаціями.

Держави, що здійснюють розвиток, на ринку послуг надають послуги з галузей, де є безпосередній потенціал росту торгівлі в експорті. Для прикладу,

медична фінансова, будівельна, ІТ, та інша галузь. Значна частина цих держав значною мірою є залежними від імпорту послуг, в процесі легалізації чого отримують користь. Імпорт цих держав сфері послуг постійно збільшується, адже продуктивність в промисловості взаємозв'язаний з дешевими та допустимими та інформаційними, фінансовими та послугами.

Банківські та страхові установи, використовують факсимільний зв'язок, корпоративну мережу та електронну пошту, які в свою чергу мають здатність здійснювати діяльність значно ефективніше. Використовуючи сучасні нанотехнологій проектувальники, інженери та архітектори, мають змогу пересилати власні проекти і здійснювати нагляд за процесом будівництва навіть через тисячі кілометрів від самого об'єкту спостереження.

Вітчизняні та зарубіжні науковці наголошують на особливості формування та надання сфери послуг в 50-60 р.р. минулого століття. У світі на даний час функціонує біля 70 науково-дослідних підприємств, установ та груп в університетах і підприємствах, що досліджують маркетинг та менеджмент послуг. Починаючи з 90-х років, з'явилася виникла частина вітчизняних досліджень та публікацій, що стосуються цієї наукової тематики.

Оскільки на світовому ринку послуг в період останніх десятирічь удосконалюватиметься дуже швидко, світова торгівля послугами є такою ж сталою та прибутковою, як і безпосередньо торгівля самими промисловими товарами. Необхідно зазначити, що на існуючий момент виникає постійна потреба зростання в фінансових послугах, транспортних, туристичних, юридичних, логістичних.

Галузь послуг або безпосередньо операцій у даній сфері в розвинених державах зростає безмежно швидко. Для прикладу, у Німеччині у галузі послуг задіяно 41 % продуктивних сил, а в свою чергу в Італії – 35% [14].

До сфери послуг відносяться і державний сектор надання послуг, центрами зайнятості, госпіталями; діяльність представників міністерства внутрішніх справ, міністерства надзвичайних ситуацій; закладів освіти, підприємств зв'язку, меморіальні музеї; авіакомпанії, правозахисні організації, консультаційні та консалтингові центри. Сюди відносяться і некомерційний сектор: релігійні

установи, благодійні центри, різноманітні організації. Послугам властиві наступні чотири властивості:

Невідчутність: об'єкт економічної діяльності як «послуги» - невідчутні, послуги не можливо повною мірою відчуті до самого моменту купівлі (придбання)
Приклад: жінка на прийомі у лікаря-косметолога не може повною мірою побачити результату, до початку надання самої послуги. Тому споживач послуги просто зобов'язаний довіряти кваліфікації продавця, а споживач послуг, в свою чергу, зобов'язаний визвати довіру до споживача. З цією метою продавець має бажання збільшити пізнаваність товару (рисунок, шрифт, колір, форма, вид реклами), сконцентрувати увагу на позитивних аспектах, що пов'язуються з самою послугою (донести випускникам шкіл про позитивні моменти та переваги по працевлаштуванню по закінченню певного закладу світу); вигадати для послуги персоналізовану назву; задіяти до популяризації когось із авторитетних та відомих людей.

Невіддільність від джерела: послуга в процесі реалізації не має віддаленості від місця її надання, в свою чергу сам товар у натуральному вигляді є в наявності не зважаючи від відсутності місця (джерела) його створення. Подолання даного обмеження може реалізовуватися наступним чином:

здатність працювати зі різноманітним спектром клієнтів [15];

здатність виконувати роботу досить швидко (кожному клієнту надавати послугу без затримок);

зростанням носіїв послуг (наприклад, забезпечувати організації не одним, а більшою кількістю фахівцями з певних питань).

Мінливі ознаки якості. Сама якість послуг в повній мірі залежить від постачальника послуг, а також і часу та місця надання цієї послуги, в такому значенні організація має:

наймати до роботи висококваліфікованих працівників;

підвищувати кваліфікацію працівників з метою надання послуг із більшою швидкістю та якістю;

контролювати рівень та оцінку задоволення споживачів за допомогою сформованої системи скарг і конструктивних пропозицій.

Неможливість зберігання: саму послугу при наданні неможливо ніяким чином зберігати. Для прикладу, лікарі не може надавати послугу «на склад», оскільки надання послуги можливе в сам момент коли пацієнт з'явився до лікаря.

Отже, підсумовуючи, можна стверджувати, що послуга – це певний захід або вигода, яка адресована одній стороні від іншої, в вирішальному, непомітні й не ведуть до отримання права власності чимось. Виробництво послуг, в процесі своєї реалізації, пов'язане, або непов'язане з товаром за будь-яким його видом.

Отже, відсутність можливості зберігання послуг потребує точних та чітких розрахунків потенціалу підприємств задля дій у галузі послуг. Таким чином, в першу чергу, споживач присутній (безпосередньо бере участь) в під час надання послуги, і сам процес реалізації послуги є менше важливим, як і сам результат.

1.2. Особливості класифікації операцій у сфері послуг

Поняття «операція» при здійсненні підприємницької діяльності являє собою набір дій по реалізації поставлених цілей з надання послуг.

Операція (від лат. *operatio* – дія, діяння) – це:

сукупність дій та заходів, що пов'язані з досягненням поставленої для реалізації мети (наприклад, медична процедура воєнна,);

дії, що відносяться до сфери функцій певної організації, підприємства, установи, окремого взятого працівника, групи людей (наприклад, технологічна операція, фінансова операція, бухгалтерська операція).

Операцією називають кожен ефективну діяльність – як саме і виробництво, так і безпосередньо будь-яку іншу, що пов'язується з певним творчим процесом. Операційний менеджмент, в свою чергу, спрямований організувати ефективно і розумно здійснення цієї діяльності.

Отже абсолютно усіх керівників можна назвати операційними менеджерами, адже вони мають так керувати своїм структурним підрозділом, щоб вони здійснювали свою діяльність ефективно і належним чином, в межах своїх функціональних обов'язків в процесі виконання.

Отже, розуміння принципів управління операційною діяльністю не лише сприяє керівнику здійснювати свої функціональні обов'язки набагато ефективніше, але й надає змогу краще зрозуміти принципи в функціонуванні усього підприємства.

Відокремлюють наступні види економічної діяльності, які можливо вважати як окремі операційні функції:

постачання – економічна діяльність, що безпосередньо пов'язана основним чином зі фактичною зміною права на власність товару (відбувається через дистриб'юторські ланки та мережі);

транспортування – економічна діяльність, що безпосередньо пов'язана з рухом людей та товарів з одного місця перебування до іншого, за цих умов не здійснюється жодного фізичного перетворення предметів та об'єктів, що піддаються переміщенню;

сервіс – економічна діяльність, безпосередньо пов'язана зі здійсненням обслуговування, а також повторних обслуговувань проданих товарів кінцевому споживачеві. Взаємозв'язок операцій наведено на рисунку 1.2.

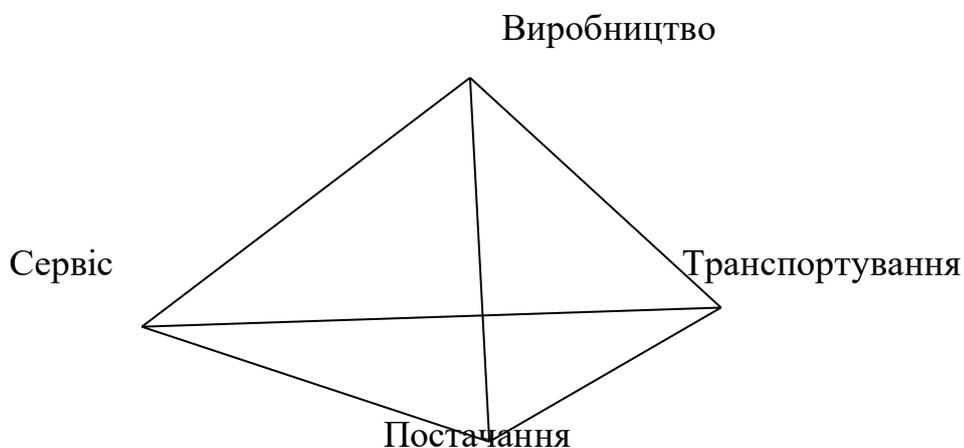


Рисунок 1.2 – Тетраедр операцій [15]

Наявна класифікація операцій по наданню послуг складається з 11 секторів (рис. 1.3). При їх детальному аналізі необхідно охарактеризувати наступні ключові параметри:

Перша. Що є ключовим елементом послуги – персонал чи механізми (для прикладу пілота літака при наданні послуг, потрібен літак, а продавцю – ні).

Друге. Необхідні чи ні, та які саме навички чи професійні знання (лікар стоматолог – так!; прибиральник – ні!).

Третє. Чи є обов'язковою присутність самого клієнта під час процесу надання клієнтові послуги (у стоматолога – так, під час ремонту побутової техніки – ні). Якщо присутність самого клієнта є обов'язковою, в такому разі постачальник цієї послуги має зважити на потреби клієнта.

Четверте. Які мотиви переслідує кінцевий клієнтом? Які потреби має забезпечити послуга (задоволення ділових чи особистих потреб клієнта?). З цією метою вивчають та реалізують різноманітні програми для маркетингу та безпосередньо для ринків послуг персоналізовано чи опосередковано в залежності від потреб.

П'яте. Мотивація самого постачальника послуг: поділяється на матеріальну та нематеріальну мотивацію, в залежності від специфіки галузі в якій надають послуги.

Шосте. За якою формою здійснюються послуги? Здійснення обслуговування для окремих споживачів або послуги громадського характеру.

Підприємства, що надають послуги, як правило, розвиваються не так швидко як виробники матеріальних товарів. Для більшості малих підприємств (салон краси, ательє одягу) здійснення маркетингової діяльності є дуже дорогим для реалізації, або загалом недоцільні. В більшості випадків, організації, що отримали авторитет та популярність, за даних умов відмовляються від здійснення маркетингової діяльності.

Банкова установа розглядає класифікацію послуг за два габаритними групами, за цих умов до складу послуг включається і рух доходу.

Отже, послуги розділяються за наступними двома групи:

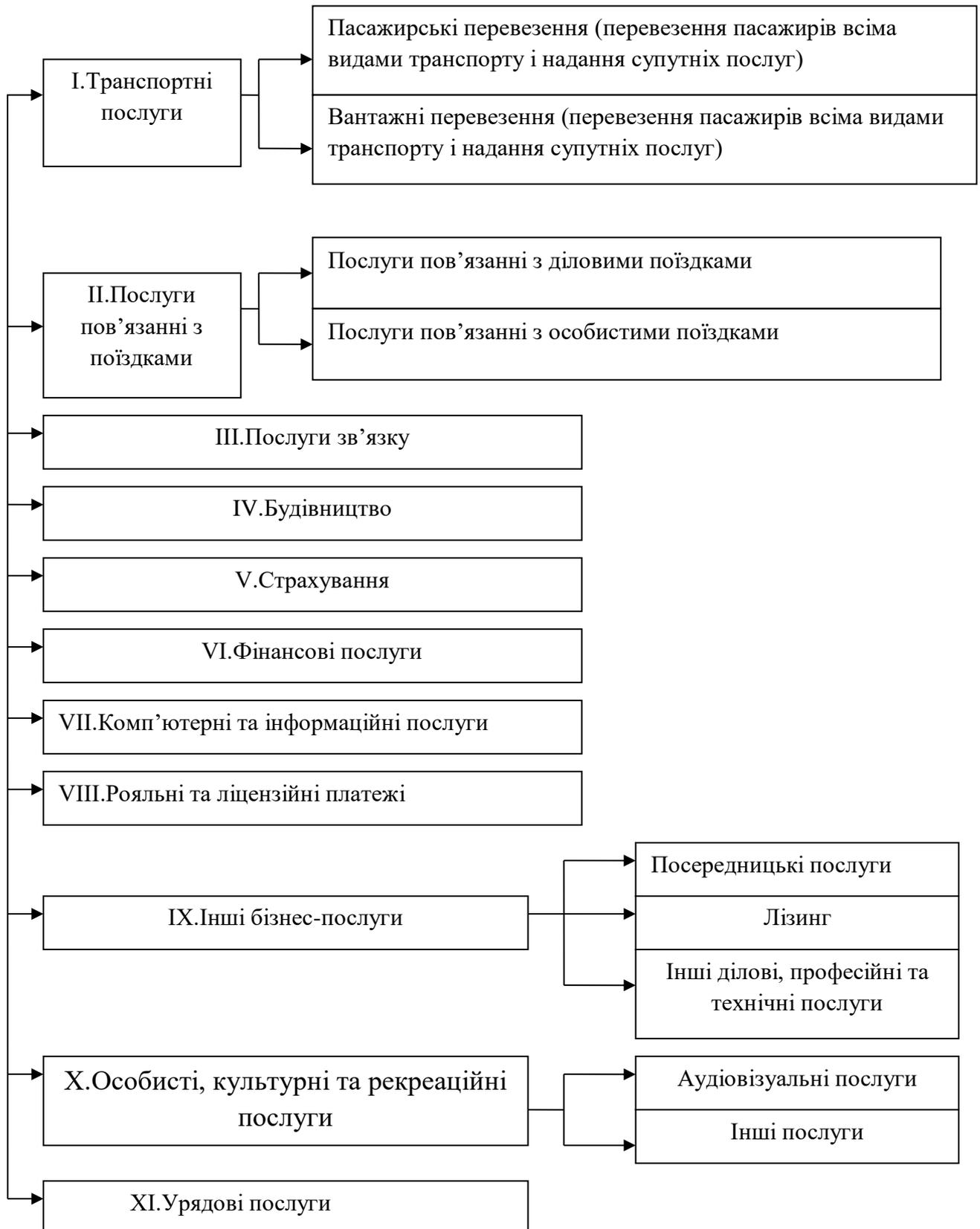


Рисунок 1.3 – Класифікація операцій у сфері послуг

Послуги можна прокваліфікувати за наступними ознаками:

I група – факторні послуги, до цих послуг можна віднести платежі, які утворюються у причин руху чинників виробництва – продуктивних сил, капіталу.

II група – не факторні послуги, до цих послуг відносять послуги, які, не зв'язані з чинниками виробництва.

Всесвітньою організацією торгівлі в їх діючій Генеральній угоді про торгівлю послугами існує наступна класифікація послуг по зазначеним 12 секторам та більш детально за 155 підсекторами.

Різноманітні характеристики можливих послуг діють на спосіб, яким реалізуються операції. Зокрема, якщо світові операції з товарами визначають їх фізичний рух з однієї держави до іншої, то лише деякі операції по послугам обумовлюють рух через закордон. Втім для основної кількості послуг час і місце реалізації не можна уособити, що вимагає апроксимацію постачальника послуг до кінцевого споживача.

Послуги що виникають на світовому рівні здійснюється за умов використання чотирьох способів, а саме:

транскордонне постачання, що являє собою реалізація послуг за рубіж. Постачальник послуги та кінцевий споживач не перетинає кордон держав, переміщається лише послуга. До прикладу транскордонних операцій можна віднести послуги, які безпосередньо передаються за допомогою засобів телекомунікації або самі послуги, що вкладаються кінцевий товар, транспортні послуги;

споживання послуги за рубожом, отже переміщення кінцевого споживача послуги до держави де проводиться надання послуг;

комерційна наявність, або виготовлення торгової присутності в державі, де повинні отримувати кінцеві послуги;

фактична наявність фізичних осіб, або тимчасове переміщення споживачів до іншої держави з метою отримання послуги.

Сукупна кількість послуг, за якими здійснюються торгують за зазначеними попередньо двома способами, безумовно продуктивніша від методів, за підпорою

яких реалізується торгівля у результаті виконання пріоритетного зазначених перших двох.

В свою чергу, новітні здобутки належних комунікаційних технологій і ріст он-лайн торгівлі надають дедалі більше потенціалу для організації реалізовувати послуги в умовах транс кордонної динаміки, не здійснюючи комерційної наявності в державі-імпортера.

Ймовірні варіанти, коли для здійснення виконання послуги може залучатися не єдиний спосіб приставки. Наприклад, якась дорадча послуга може бути ефективнішою при використанні засобами ІТ-технологій опосередковано можна мінімізувати фізичну наявність осіб.

Відома множина існуючих моделей для надання маркетингових послуг:

До поняття «послуга» можна безпосередньо відносити всі можливі економічні блага, що не віднесеться до аграрного сектору або індустріального виробництва.

До складу послуг належить сукупні і розмаїття дії, що спрямовані на належні об'єкти.

Кредитний ризик-менеджер. Ці багатофакторні та численні дії є наявною офіційною економічною статистикою, та є певним видом економічних та соціальних благ.

Послуга – це гнучка дія, кінцева мета та методи якої легко змінюються.

Існуючі теоретико-практичні моделі маркетингової діяльності по наданню послуг розроблені за допомогою ефективного пошуку спільного у різних групах послуг. Зазвичай, науковці сходяться на твердженні, що певні групи послуг містять в собі однакові властивості, що виокремлюють їх від матеріального товару.

Фактично всі наявні теоретичні методи маркетингових послуг полягають в припущенні, що виготовлення продукції та споживання послуги здійснюються в один і той же час. Отже, якість надання послуг, та усі навички і уміння персоналу стають основним фактором успіху підприємства з надання послуг.

Здійснення і сприяння системі по контролю якості під час реалізації послуг набігає ключових завдань для маркетолога, на думку науковців. Науковці

ззначають невідчутність послуги та те, що реалізація самої послуги здійснюється до точки в часі її безпосереднього споживання та здійснення оцінки самої якості роботи, що була отримана, отже функціональним обов'язком маркетолога є процес надання кінцевому клієнту належних доказів самої якості послуг.

Особливим кордоном певних моделей при наданні маркетингових послуг є сприйняття до персоналу організації, що надає послугу, як до певного клієнта. Задоволення потреб персоналу організації сприяє покращенню рівня якості сервісу клієнтів підприємства, і в реалізації вище викладеного має приймати безпосередньо маркетолог. Слід зазначити, що ключовим чинником в роботі маркетолога стає аналіз і сприйняття відповідного очікування кінцевого споживача осередку надання послуг.

Процеси виготовлення продукції та споживання послуги інколи не відбуваються в той же час. Для прикладу, навчання можна здійснювати не лише в присутності викладача, але і з використанням дисків і навчальних книг. Отже, за наведеним прикладом вживання кінцевих послуг – процес навчання кінцевого споживача буде відокремлено від самого виробничого процесу - складання навчальних книг і дисків.

Невідчутність кінцевих послуг неоднозначна. Відповідно до існуючого визначенню, дотик – процес сприйняття, що відчуваються живими істотами, та виражається через фізичне явище, як тиску, або розтягування. Сам дотик базується забілювання різних та безпосередньо рецепторів шкіри, а також певних слизистих оболонок, та фізіологічний процес перетворення нейронами кори головного мозку сприйнятої живою істоткою інформації у певний різновид чутливості.

До відчуттів можна віднести такі види послуг, як медичного, косметичного, або перукарського призначення. Послугами, які абсолютно не відчуваються клієнтом можна відчувати реалізацію послуг в сфері культури споживача, процесу підвищення кваліфікації, оброблення клієнтом інформації, та інше.

Сукупна кількість теорій маркетингу по надання послуг включають в себе те, що технологічність її надання не мають суттєвого впливу в розвитку надання сфери

послуг кінцевому споживачеві. Не акцентованим, лишається ключова внутрішній порядок будови, яка є набором методів та технологій надання послуг.

Технологія - це набір певних методів з обробки, виробництва, змін першопочаткового виду, ознак, форми напівфабрикату або сировини, в реалізованих процесах виготовлення продукції.

Іншими словами, технологія - це галузь знань та умінь, як прикладних так і тих що застосовуються в практиці, (теоретичних) (однак з можливістю реально застосовування, хоч б в теорії), реалізація інновацій, методів, та процедур під час процесу виробництва та досвіду, установках і апаратурі.

Технологія містить в собі сукупність різноманітних технологічних альтернатив і поняття про подальший розвиток.

Отже, моделі маркетингу послуг, що на нинішній день є наявним, має слабкі положення. Безперечно, дані маркетингові теорії відіграють ключову роль за умов обґрунтування процесу маркетингу послуг і прийнятих рішень в самому маркетингу. Дані процеси акцентуються на особливості послуг, ілюструють безпосередні завдання, які варто розв'язувати, і ймовірні затрати рішення намічених задач. Однак за умов наявної практики реалізації послуг всіляких дій лише одну теоретичну модель для маркетингових послуг реалізувати абсолютно не реально без наявності цілого ряду складностей і допущень.

Питання створення і реалізації маркетингової стратегії сервісної фірми можливо розв'язати іншим засобом, за підтримкою реалізації моделі маркетингу для такого типу послуг стосовно до визначальних для маркетингу ключових.

В свою чергу, межу послуги доволі легко змінюватимуться за волею виробника і споживача. Отже першим кроком перед створенням теоретичної моделі маркетингу послуг, варто поділити послуги за певними типами.

Таке ділення пропонують практично всі дослідники. Одна з найпоширеніших градацій послуг - розподіл їх по відчутності, від абсолютно невідчутних (навчання) до відчутних (ресторанні послуги). Нерідко зустрічається ділення послуг на типи по ступеню переважання товарів або послуг.

К. Гренроос ділить послуги на ті, реалізація яких залежить від персоналу, і ті, виконання яких залежить від технологій, роблячи при цьому обмовку, що при наданні послуги задіюються обидва ресурси, проте їх співвідношення різне, і, як правило, один з ресурсів домінує.

Згідно ІСО 9004.2, послуги діляться на продуктосодержащие, змішані (наполовину з продукцією) і чисті (без виробництва продукції).

Французька асоціація по стандартизації пропонує свою типологізацію послуг, в якій виділені:

Послуги, що «стимулюють» продукцією, але автономні, наприклад, маркетинг, технічне обслуговування і ремонт, післяпродажне обслуговування.

Послуги, що «асоціюються» з іншою послугою; наприклад, прийом замовлень, стажування, інформаційні.

Послуги «незалежні», наприклад, консультаційні, фінансові, туристичні.

Не дивлячись на достатню кількість прикладів розподілу послуг з типів, дослідники, як правило, не враховують їх існування при розробці теорій маркетингу послуг. Їх роботи побудовані на виділенні загального в послугах і вивченні впливі цієї специфіки на економіку сервісного підприємства.

Розділення послуг на типи, як правило, приводиться на початку книги, і автор більше до нього не повертається.

Схема заснована на розподілі послуг з двох наступних критеріїв:

Форма задоволення потреби: це може бути або тільки послуга, або ж послуга, яка можлива тільки з продажем матеріального продукту, з передачею прав власності на цей матеріальний об'єкт (наприклад, хімчистка/мобільная зв'язок). Відповідно до цього критерію послуги розташовуються за шкалою від чистої послуги до послуги, пов'язаної з речовинним продуктом.

Інструмент або спосіб задоволення потреби: персонал або механізми (наприклад, консалтинг/автозаправочная станція). Відповідно до цього критерію послуги розташовуються за шкалою, починаючи з тих, де послуга виявляється працівниками сервісного підприємства, і закінчуючи тими, де споживач отримує послугу за допомогою автоматичного пристрою або механізму.

Відповідно до запропонованої схеми кожна послуга потрапляє в один з чотирьох квадрантів системи координат. Треба відмітити, що товари, що знаходяться недалеко від осей системи координат, мають практично однакові властивості. Найбільш кардинальні відмінності спостерігаються між маркетингом товарів, розташованих достатньо далеко від центру системи координат в різних квадрантах. В цілому, такий підхід до створення теорії маркетингу послуг дозволяє нівелювати вади теорій, побудованих на пошуку загального у різних послуг. Створена на цьому принципі теорія маркетингу послуг має вищу практичну цінність.

Взаємозв'язок матеріально-речовинного продукту і послуги може бути різним. З одного боку, послуга може полягати лише в якісній або кількісній зміні тих, що належать споживачеві активів, з іншого боку, для реалізації певного типу послуг споживачеві необхідно придбати матеріально-речовинний товар.

У першому випадку споживач отримує корисність тільки завдяки діям, які зробив постачальник послуги, в останньому випадку споживач отримує корисність і завдяки діям, і завдяки постачанню матеріального продукту. Матеріальний продукт виступає як необхідна умова для того, щоб послуга відбулася. Першу послугу можна назвати чистою, другу - послугою з продуктом.

Чиста послуга повністю відповідає тому визначенню, яке було приведено вище: це економічне благо у формі діяльності, тобто послідовність дій, мета яких - підвищення споживчої корисності об'єкту послуги, а завдання - дія на цей об'єкт послуги. Така послуга не існує до моменту надання.

Чиста послуга невідділена від виробника, споживається одночасно з виробництвом, не підлягає зберіганню, її якість змінюється легше, ніж якість матеріально-речовинного товару. Права власності на об'єкт послуги належать споживачеві послуги. Описані вище моделі маркетингу послуг працюють у разі надання саме чистої послуги. Так, продукт існує до моменту постачання, він може зберігатися, відділятися від виробника і т.д.

Таким чином, відповідно до даного критерію послуги можна ранжувати від чистої послуги до послуги з продуктом. Залежно від місця на даній шкалі,

послуги міняють такі властивості, як гнучкість якості, залежність від виконавця, можливість зберігання та інші. З погляду маркетингу два крайні типи на даній шкалі послуг різні і вимагають особливих підходів.

Оскільки межі послуги достатньо гнучкі, одним з важливих завдань маркетингу буде з'ясування споживчих переваг і створення продуктового портфеля в тій формі, яка буде краще сприйнята покупцями. Не виключено, що іноді маркетинг рішення, що містить як продукт, так і послуги, варто будувати на тих же принципах, що і маркетинг речовинного продукту. У цих випадках не доведеться робити додаткових дій, пов'язаних з підвищенням відчутності послуг і т.п. Звернемося до другого критерію типологізації послуг. Верховенство того або іншого способу задоволення потреб визначає, до якого типу належить та або інша послуга. При виробництві одних типів послуг роль персоналу надзвичайно важлива. До таких відносяться культурні, медичні, косметологічні, перукарні та інші послуги. Спосіб надання інших типів послуг припускає високий ступінь задіювання техніки і механізмів.

До таких послуг відносяться послуги в області комунікацій, транспортні послуги. Звичайно, ці напрями рідко існують в чистому вигляді; як правило, при наданні послуг задіюється як персонал, так і технології.

Подібне ділення послуг важливе для маркетингу з кількох причин. Це ділення безпосередньо впливає на такі характеристики послуги, як гнучкість якості, можливість одночасного виробництва і споживання послуги, відокремлення послуги від виконавця, можливість зберігання послуги. Якість послуг, які надає споживачеві персонал сервісної фірми, обумовлена індивідуального виконання, залежного від рівня професіоналізму. Тому важлива велика увага приділяти найму, навчанню і розвитку службовців, а також розробляти і контролювати дотримання стандартів обслуговування.

Якщо фірма спеціалізується на послугах, які залежать від роботи механізмів і техніки, то керівництво такої фірми повинне з особливою увагою стежити за розвитком технологічного прогресу в галузі і інвестувати достатні засоби на НІОКР.

При вивченні ринку цих послуг, особливо при розробці нового товару, складно спиратися на думку споживачів, оскільки вони не представляють можливі напрями розвитку технологій і не зможуть визначити своє відношення до невідомого продукту.

Як правило, робота з персоналом і технологічні інноваційні розробки не входять в сферу відповідальності маркетингу, проте в даному випадку саме маркетолог, що відповідає за зв'язок з клієнтом, повинен брати активну участь в розробці стратегічних планів по цих напрямках. Таким чином, ділення по цих критеріях впливає і на визначення повноважень маркетингового департаменту на підприємстві.

Таким чином, в цілому, розташування послуги в даній системі координат, складеній на основі двох критеріїв, впливає на позиціонування фірми, роботу з продуктовим портфелем компанії, визначення напрямів стратегічного розвитку, розробку маркетингової стратегії, і зрештою на вибір маркетингових інструментів.

1.3. Характеристика системи показників ефективності управління операціями у сфері послуг

З метою ефективною та всебічною оцінки управління операціями у сфері послуг у зарубіжній вітчизняній практиці досить широко використовується певна система показників, які чітко висвітлюються в літературних джерелах [12, 16, 17, 21]. Дані показники віддзеркалюють відношення витрат і отриманих кінцевих результатів, тобто тих економічних вигід, які безпосередньо будуть одержані від реалізації послуг.

На рис. 1.4 приведено набір показників ефективності управління операціями у сфері послуг [35, с. 361].

До переліку витрат у самому процесі визначення існуючої ефективності галузей національної економіки в процесі реалізації послуг виникає потреба в

оцінці необхідності для цього одноразових капіталовкладень в поточні витрати, що несуть усі учасники здійснення цього проекту.

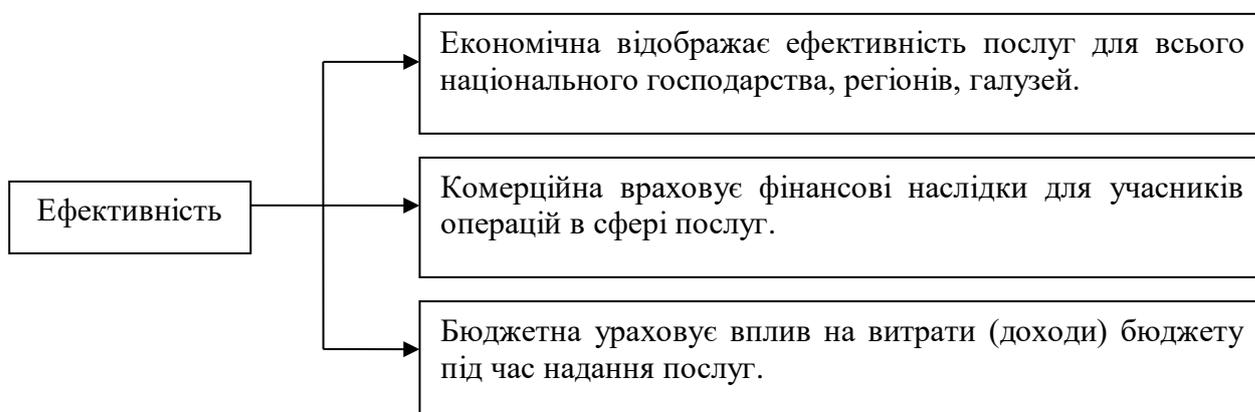


Рисунок 1.4 – Показники ефективності управління операціями у сфері послуг

Сумарні витрати на реалізацію певних послуг необхідно обов'язково враховувати за напрямками здійснення діяльності.

Так, у 2021 р. загальна питома вага сукупних витрат за усіма напрямками в сумарному обсягу розподілилася наступним чином [22]:

розробки та дослідження (8,9 %);

узаконення, або придбання одноособових прав на ліцензії, патенти та на використання з метою експлуатації об'єктів промислової власності (3,7);

придбання та використання ноу-хау, безпатентних ліцензій, технологій та інше (1,3);

придбання нових засобів виробництва (61,8);

технологічна та організаційна підготовка виробництва (10,8);

реклама та маркетинг (10,4);

інші (3,1%).

Сукупна вартість витрат на надання послуг складається як із поточних так і з капітальних витрат. Поточні витрати включають в себе заробітну плату працівників, що безпосередньо зайняті в розробці і впровадженні безпосередніх технологічних інновацій, а також відрахування на усі соціальні потреби, в тому

числі витрати на необхідне придбання сировини, а також матеріалів, що використовуються для реалізації інноваційної діяльності, що здійснюється організацією протягом усього року.

Надання послуг, є обов'язковими для використання в здійсненні операційної діяльності, та мають складаються з певних витрат на придбання машин, необхідного обладнання, а також інших основних засобів, капітальних споруд, необхідних земельних ділянок, а також належних об'єктів природокористування. Співвідношення між поточними та капітальним витратами, в Україні за даними Держкомстату, у 2018-2019 рр. склали відповідно 43,6 % і 56,4 %; 42,6 % і 57,4; 41,7 % і 58,3 % [26].

Необхідно розглянути кількісні показники, які безпосередньо характеризують фактичну ефективність надання послуг. Для цього можна використовувати такий коефіцієнт, як коефіцієнт фактичної результативності роботи, який рекомендований ЮНІДО (Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку) [19]. Даний показник обраховується за наступною формулою 1.1:

$$r = \frac{R_c}{\sum_{i=1}^N Q_i - \sum_{i=1}^N (H_1 - H_2)}, \quad (1.1)$$

де R_c – сукупні затрати на закінчені роботи, які взяті до освоєння з надання послуг;

Q – натуральний показник фактичних витрати на реалізацію НДДКР за i -й рік;

N – кількість періодів (років), що аналізуються;

H_1 – незавершене надання послуг на початок періоду, що фактично аналізується, у вартісному (грошовому) виразі;

H_2 – те ж саме, але на кінець періоду, який аналізується.

Як існуючий показник, що безпосередньо розкаже зміни результативності на стадіях НДДКР ефективності, як варіант використовується відношення фактичної кількості розроблених (запроектованих) послуг (ідей, технічних рішень), які

безпосередньо відповідають вимогам організації, до загальної (виконаної) кількості розроблених (запроектованих) пропозицій (технічних рішень, ідей).

Необхідно зауважити, про можливість взаємовідносин з зовнішнім (макро) середовищем організації (підприємства), як кількість (в натуральному значенні) об'єктів інтелектуальної власності, що безпосередньо придбані зі сторони і реалізуються в існуюче зовнішньому середовищі. Загалом, показник результативності послуг, який був запропонований А.Е. Герасимовим, має наступний вигляд [10]:

$$P_{\text{нддкр}} = \frac{\sum_{t=1}^T K_{\text{еф. } t} + \sum_{t=1}^T K_{\text{пр. } t}}{\sum_{t=1}^T K_{\text{заг. } t} - \sum_{t=1}^T K_{\text{реал. } t}}, \quad (1.2)$$

де $P_{\text{нддкр}}$ – фактична результативність впровадження послуги;

$K_{\text{еф. } t}$ – кількість (фактична) самостійно здійснених розроблених новацій (ідей, винаходів, а також технічних рішень) що забезпечуються вимогам організації в рік – t ;

$K_{\text{пр. } t}$ – кількість (фактична) набутих об'єктів, що є інтелектуальною власністю, що безпосередньо забезпечуються вимогам організації в рік – t ;

$K_{\text{заг. } t}$ – загальна (фактична) кількість новацій, що є результатом виконання НДДКР і набуття об'єктів інтелектуальної власності з макросередовища організації в рік – t ;

$K_{\text{реал. } t}$ – кількість (фактична) об'єктів, що є інтелектуальною власністю – виконання НДДКР, що реалізуються у макросередовищі і не експортувалися в діяльності організації в рік – t ;

T – років періоду, кількість що аналізується.

Показники фінансово-економічної ефективності ілюструють ефективність послуг з погляду інтересів національного господарства в цілому, в тому числі регіонів, організацій, а також галузей виробництва, що є учасником проекту. При виборі послуг та в період розрахунків певних показників ефективності на національному рівні господарювання беруться за увагу результати проекту, як:

Остаточні фінансово-виробничі результати (дохід, валовий прибуток від інтелектуальної власності – програм для ЕОМ, ліцензій та ноу-хау, інше);

соціальні, соціально-економічні, екологічні результати, що розраховані за рахунок спільних злагоджених дій учасників діючого проекту в регіонах;

прямі фінансово-економічні результати;

кредитні діючі займи, та інвестиції з інших держав, а також банків та фірм інше;

побічні фінансово-економічні результати, які обумовлюють їх безпосередньо при реалізації проекту: зміни в доходах сторонніх (залучених) організацій (підприємств) та громадян, ринкової реальної вартості земельних ділянок та паїв, будівельних споруд будинків, та вибуття природних ресурсів, а також інші можливі надзвичайні ситуації.

До складу витрат входить передбачені в наданні послуг і безпосередньо необхідні з метою його реалізації побічні та одночасні витрати абсолютно всіх учасників діючого проекту, а також обрахунок без повторного врахування можливих однакових витрат будь-якого учасника у складі наслідків інших учасників в процесу надання послуг [16].

Визначаючи ефективність надання послуг, важливим є порівняння різнотермінових показників, що реалізуються шляхом приведення (дисконтування) даних показників до певної цінності в визначений до початковому періоді (до певного моменту у часі). Даний моментом може вважатися, як приклад, поточний рік початку реалізації послуг.

Використовуючи дисконтування, як метод, в фінансово-економічних розрахунках обов'язково враховується фактор часу. Загальна умова дисконтування є наступною, фірмі набагато краще одержати грошові кошти сьогодні, а не в не визначеному майбутньому, оскільки, будучи кваліфікованими інвестованими в певні інновації та виробництво, вони вже завтра забезпечуть певну додану вартість, а отже і додатковий дохід. За умови, що на сьогодні певні інвестувати здійснили інновацію в інноваційний проект 5 млрд грн, з розрахунку мати 10% доходу, то через календарний рік фактична вартість інвестицій буде складати 5,5 млрд грн

– це так звана майбутня (прогнозована) вартість вкладених теперішніх інвестицій, а її фактична поточна теперішня вартість дорівнює 5,0 млрд грн. [30].

Різниця між яка є між майбутньою вартістю та певною поточною вартістю має назву дисконтом (від англ. discount – обліковий процент) [18].

В фінансово-економічному аналізі застосовується певний прийом для визначення рівня поточної та майбутньої фінансової вартості однієї грошової одиниці. В даному розрахунку використовується принцип складних відсотків та називається дисконтуванням. Сам процес дисконтування є процесом, що є зворотним нарахуванню складних відсотків.

Сам метод обрахунку за складним відсотком обумовлений тим, що в у першому періоді (році) нараховується відсоток на початкову суму взятого кредиту, а вже потім вона підсумовується з повним нарахованими відсотками та в кожному наступному періоді (році) ці відсотки обраховуються на вже накопичену суму.

Отже, існуюча база для по нарахуванню відсотків не стала, та постійно змінюється. Кошти, які акумулюються в результаті певного накопичення відсотків, мають назву майбутньою вартістю існуючої суми вкладу після повного закінчення терміну, за який здійснюється розрахунок.

Базова сума вкладу має назву поточною вартістю [26]. Отже, якщо вкласти в банк 1 грн. чи 1 млрд. грн., при ставці депозиту 10 % за рік, то майбутнє нарахування нашого складного відсотка та майбутня вартості може знаходитися методом множення поточної вартості на 1 відсоток ставки стільки разів, на скільки років буде робиться розрахунок.

Майбутню вартість можна знайти за формулою 1.3:

$$FV = PV(1+r)^t, \quad (1.3)$$

де FV (англ. future value) – це майбутня вартість;

PV (англ. present value) – поточна вартість;

r – відсоткова ставка за вкладом;

t – кількість періодів (років).

При процесі самого дисконтування, фактична поточна вартість розраховують за процедурою ділення майбутньої вартості на відсоткову ставку стільки разів, скільки періодів (років) у відповідному розрахунку за наступною формулою 1.4:

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^t} = FV(1+r)^{-t}, \quad (1.4)$$

Отже, дисконтування, як і нарахування складних відсотків ґрунтується на застосуванні відсоткової ставки. Таким чином, чим нижча фактична ставка відсотка та менший загальний період вкладень (t), тим буде вища існуюча величина наших майбутніх доходів. Таким чином, дисконтна ставка (або норма) має визначатися як прийнятна для певного інвестора з урахуванням норми доходу на капіталу. Отже, процес дисконтування – це сукупне приведення потоків один до одного доходів та можливих вигід і певних витрат період за періодом на підставі норми дисконту (r) для отримання існуючої (сьогоднішньої) вартості вигід та майбутніх доходів, за допомогою процесу дисконтування визначається (розраховується) чиста поточна вартість інновацій та інноваційних проектів.

В процесі визначення ефективності послуг, є необхідність в розрахунку таких безумовно важливих та актуальних показників, як:

- можливий інтегральний ефект / чистий дисконтований дохід;
- можлива внутрішня норма доходності (прибутковості);
- фактична рентабельність інвестицій;
- окупність, її період та строк.

Інтегральний ефект, як економічний показник визначається як сукупна сума отриманих поточних ефектів за абсолютно весь розрахунковий рік, або період, що приведений до фактичного початкового року, може бути визначний як збільшення інтегральних результатів в порівнянні з інтегральними витратами [21]. Таким чином, інтегральний ефект ще має назву «приведена вартість», яка безпосередньо характеризує як узагальнений абсолютний визначений результат інновацій, або інвестиційного проекту:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T_p} \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (1.5)$$

де NPV – показник чистої приведеної вартості (англ. net present value);

B_t – певна економічна вигода (дохід) що утворився від проекту в t періоді чи році;

C_t – сумарні сукупні витрати на проект в t році чи періоді;

i – відсоткова ставка дисконту;

t – загальна кількість років з розрахунку циклу життя інноваційного проекту.

Показник внутрішньої норми прибутковості (дохідності) – IRR (англ. internal rate of return) – розрахунок відсоткової ставки, безпосередньо за якої отримані доходи (вигоди) від реалізації проекту урівнюються з витратам на інноваційний проект, існує альтернативна дефініція даному показнику – це певний максимальний відсоток, який покриває капіталовкладення у інноваційний проект. В практиці здійснюється реалізовувати такі інноваційні проекти та інновації, де розрахункова внутрішня норма дохідності не є нижчою за 15–20 %.

Рентабельність (R) обраховуються як співвідношення отриманого ефекту від повної реалізації послуг і сукупних витрат на його реалізацію. В практиці оцінку інноваційних проектів та інновацій вираховують як відношення абсолютних приведених доходів до абсолютних інвестиційних витрат (benefit/cost ratio). У закордонній практиці цей показник дістав назву – індекс дохідності (profitability index). Фактичний обрахунок індексу рентабельності реалізується за формулою 1.6:

$$JR = \frac{\sum_{j=0}^{T_p} D_j r^j}{\sum_{t=0}^{T_p} K_{trt}}, \quad (1.6)$$

де D_j – сукупний дохід від надання послуг у певний періоді j ;

K_t – фактичний розмір усіх інвестицій в визначеному інноваційному проекті в періоді t .

Чисельник даного показника виражає величина доходів, які приведені до певного моменту (старту) початку реалізації (впровадження) інновацій, а знаменник відображає величина певних інвестицій в інноваціях (інноваційний

проект) що є дисконтовані до старту процесу інвестування, отже тут здійснюється порівняння двох частин потоку фінансових платежів – дохідної, а також і інвестиційної.

Показник індексу рентабельності, дуже тісно ототожнюється з інтегральним ефектом. Оскільки інтегральний ефект позитивний, то в свою чергу індекс рентабельності $JR > 1$, і зворотній ефект, якщо $JR < 1$, за таких умов інноваційний проект буде повністю уважатися неефективним.

Якщо говорити про строк окупності, то необхідно зауважити, що він показує, за який час можуть повністю окупитися визначені послуги в безпосередньо інноваційному проекті. В свою чергу, даний показник, розраховується на основі показника недисконтованих доходів. У зарубіжній літературі застосовується показник визначеного періоду окупності.

Таким чином, під періодом окупності в науці розуміється фактична тривалість періоду, коли сума чистих (валових) доходів, що безпосередньо дисконтовані на момент повного завершення надання послуг, урівняється з сукупною сумою інвестицій. Даний період, є крайнє важливим для відшкодування існуючих початкових капіталовкладень з урахуванням прибутків, що реалізуються від здійснення проекту [36]. Період окупності обраховується наступним розрахунком:

$$T_{\text{ок}} = \frac{I}{NP_t + P_t + D_t}, \quad (1.7)$$

де $T_{\text{ок}}$ – весь період окупності;

I – загальний об'єм інвестицій;

NP_t – обсяг чистого прибутку за період t ;

D_t – амортизація;

P_t – фактичні відсотки за кредит (або фактичні позика капіталу).

Узагальненим для наведених економічних показників ефективності інновацій та інноваційного проекту є визначення коефіцієнта (K_e) ефективності за наступним розрахунком 1.8, 1.9:

$$K_e = \frac{E}{B} \text{ (прямий показник),}$$

$$K_e = \frac{B}{E} \text{ (зворотний показник),}$$
(1.8)

де E – ефективність від отриманого результату впровадження проекту;
 B – витрати, що фактично та опосередковано пов'язані з виконанням проекту.
 Необхідною нормою, або показником відбору може бути спрямування до мінімуму витрат на впровадження проекту.

За умов декількох альтернатив фактична варіантів проектів, найраціональніше обирається за абсолютним мінімумом витрат:

$$B_i = C_i + E_n K_i = \min ,$$
(1.9)

де B_i – фактичні витрати для кожної альтернативи;

C_i – витрати виробництва (фактична собівартість) з тієї ж альтернативи;

E_n – чіткий норматив для капітальних вкладень їх ефективності;

K_i – інвестиції за кожною альтернативою.

В період планової економіки певна величина E_n визначалася централізовано, у період нинішньої ринкової економіки усі існуючі організації визначають такий показник або на рівні фактичної відсоткової ставки, або як еталонний норматив – рентабельність інвестицій R_n . Враховуючи вищесказане, приведені витрати необхідно відобразити наступним чином:

$$B_i = C_i + R_n K_i \rightarrow \min ,$$
(1.10)

Після проведених маніпуляцій здійснюється фактичний розрахунок періоду окупності усіх додаткових інвестицій в відповідних інноваціях, який обумовлює собою час, за який усі додаткові інвестиційні та усі можливі витрати на визначений найдорожчий варіант розрахованих інновацій повністю докупляються за рахунок фактичного приросту фінансово-економічних результатів, що обумовлені реалізацією інновацій.

Розрахунковий період для окупності T_p розраховуються за формулою 1.11:

$$T_p = \frac{K_2 - K_1}{C_1 - C_2}, \quad (1.11)$$

де K_1, K_2 – вартість інвестицій в розрахованому інноваційному проекті за допомогою певних порівняльних варіантів;

C_1, C_2 – обсяг річних витрат відповідних альтернатив.

Під час вибору альтернатив ведеться порівняння двох показників, а саме розрахункове значення строку окупності, та його фактичне нормативне значення $T_n = 1/E$.

Самим найефективнішим буде альтернатива, коли $T_p < T_n$.

Таким чином, певна величина що є оберненою до окупності, має назву коефіцієнта повної ефективності додаткових інвестиційних вкладень в інноваційні проекти, або як альтернативна назва коефіцієнт повної порівняльної ефективності (E_p). Він обраховується за співвідношенням 1.12:

$$E_p = \frac{\Delta C}{\Delta K}, \quad (1.12)$$

Обраховані відповідні значення для коефіцієнта ефективності зрівнюються з визначеною нормативною величиною E_n . За умов, коли $E_p > E_n$, можна стверджувати, що сукупні додаткові інвестиції в відповідному інноваційному проекті є ефективними.

Отже, для чіткого відбору послуг, а отже і інноваційних проектів застосовуються економічні показники фактичної економічної ефективності, що розраховуються як зміна фактичної вартості порівнюваних альтернатив.

Такими економічними показниками можуть бути:

приведені фактичні витрати;

період окупності усіх додаткових інвестицій;

коефіцієнт повної ефективності можливих додаткових інвестицій.

До економічних показників бюджетної ефективності відносять фактичний вплив усіх результатів реалізації інноваційних проектів на валові доходи і фактичні витрати (місцевого, регіонального, державного) бюджетів.

Найпопулярнішим показником бюджетної ефективності, що безпосередньо використовується з метою визначення передбачених у наданні послуг, або державної, підтримки, вважають бюджетний ефект, що визначається як реалізація проекту що потребує перевищення доходів певного бюджету над фактичними витратами з метою здійснення проекту за наступним розрахунок 1.13:

$$B_t = D_t - P_t, \quad (1.13)$$

де, B_t – фактичний бюджетний ефект для t -го періоду;

D_t – фактичне перевищення валового доходів відповідного бюджету;

P_t – витрати, що пов'язані з реалізацією цього проекту.

Фінансове обґрунтування (комерційна ефективність) інноваційного проекту обраховується певним відношенням витрат і фінансових результатів, що обумовлюють бажану норму дохідності.

Комерційна ефективність визначається як для певного проекту, так і для окремих учасників по наданню послуг в цілому з умови їх вкладів за певними правилами. Фактично, ефектом при даних умовах на t -му періоді (E_t) може бути потік фактичних коштів [46, 64]. В розрахунку кожного виду економічної діяльності здійснюється приплив $\Pi_i(t)$, та так званий відплив $O_i(t)$ фактичних коштів. Визначимо різницю цих двох показників через $\Phi_i(t)$:

$$\Phi_i(t) = \Pi_i(t) - O_i(t), \quad (1.14)$$

де $i = 1, 2, 3$. Поток фактичних коштів визначається різниця між фактичним припливом і фактичним відпливом фінансових коштів від послуг та здійснення

операційної діяльності в кожному кроці здійснення інноваційного проекту (у всіх розрахункових періодах):

$$\Phi(t) = [\Pi_1(t) - O_1(t) + \Pi_2(t) - O_2(t)] = \Phi_i(t) + \Phi'(t), \quad (1.15)$$

Отже, можна дійти висновку, що екологічні, певні соціальні та політичні результати не можуть визначатися вартісної оцінці, та мають оцінюватися як певне додаткове доповнення до показників фінансово-економічної ефективності і обов'язково мають бути враховуються на етапі прийняття управлінського рішення надання послуг.

Висновки до розділу 1

На основі узагальнених теоретичних аспектів системи управління операціями у сфері послуг можна зробити наступні висновки:

1. Визначено ключові аспекти послуг, визначено роль, суть та місце послуг в процесі здійснення економічної діяльності господарюючого суб'єкту. Обґрунтовано теоретичні основи та визначено значення операцій у сфері послуг. Розкрито підходи, щодо розуміння послуги, визначено наукові підходу щодо обґрунтування поняття «послуга» та «управління операціями в сфері послуг». Відсутність можливості зберігання послуг потребує точних та чітких розрахунків потенціалу підприємств задля дій у галузі послуг. Таким чином, в першу чергу, споживач присутній (безпосередньо бере участь) в під час надання послуги, і сам процес реалізації послуги є менше важливим, як і сам результат.

2. Проведено узагальнену класифікацію операцій у сфері послуг. Послуги можна ранжувати від чистої послуги до послуги з продуктом. Залежно від місця на даній шкалі, послуги міняють такі властивості, як гнучкість якості, залежність від виконавця, можливість зберігання та інші. З погляду маркетингу два крайні типи на даній шкалі послуг різні і вимагають особливих підходів.

3. Методика оцінки системи показників ефективності управління операціями у сфері послуг – є важливим індикатором визначення ефективності діяльності підприємства. В загальному вигляді оцінки ефективності управління послугами – це сукупність показників рівня взаємодії складових операційних підсистем підприємства, яке виражається у зниженні витрати матеріалів на одиницю продукції (споживчого ефекту) при підвищенні або збереженні їх якості. Крім такого тлумачення, ефективність надання послуг вживається у змісті вигоди або ефекту, який отримують у результаті раціонального використання матеріальних ресурсів. Значення економії матеріальних ресурсів зростає в зв'язку із збільшенням обсягу надання послуг.

Результати проведеного дослідження теоретичних засад дозволить перейти до аналізу існуючої системи управління операціями КП ПОР «Полтававодоканал».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ КП «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ» У СФЕРІ ПОСЛУГ

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

КП ПОР «Полтававодоканал» – одне з найстаріших підприємств комунального господарства України, яке пише свою історію з кінця ХІХ 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 дільницях 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 населених пунктам – 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 м³.

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. 1.1. 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 «Полтава-водоканал» 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 17 693,50 тис. грн. за рахунок амортизаційних відрахувань. У III кварталі 2020 року КП ПОР «Полтававодоканал» профінансувало такі заходи Інвестпрограми 2020р.: «Реконструкція свердловини №4 водозабору №2 в місті 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.

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%.

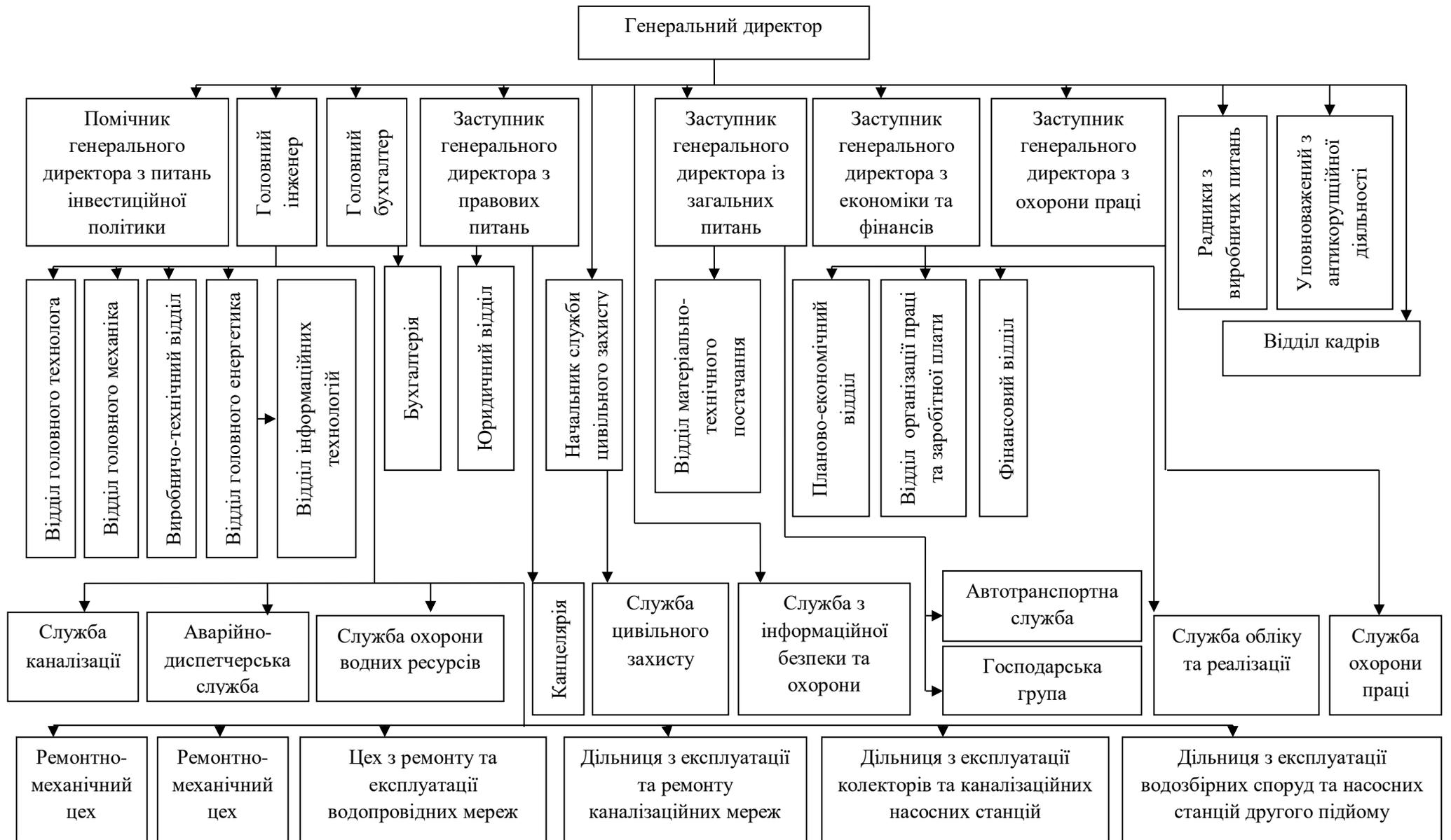


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління КП ПОР «Полтававодоканал»

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.

Вищим керівним органом управління КП ПОР «Полтававодоканал» є Полтавська обласна рада. Виконавчим органом підприємства є Дирекція, яка призначається зборами учасників у кількості 3-х осіб. Збори учасників утворюють Ревізійну комісію кооператива, на яку покладається здійснення контролю за діяльністю дирекції. Очолює дирекцію директор.

Директор підприємства:

визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства;

визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності;

організує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції;

забезпечує відповідність продукції кращим світовим зразкам з метою задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва і якості продукції на основі широкого запровадження нової техніки і прогресивної технології, організації праці, виробництва і управління, удосконалення господарського механізму;

направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів;

забезпечує виконання підприємством програми оновлення продукції, планів капітального будівництва, обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками і банками;

вживає заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, найкращого використання безпечних і сприятливих умов праці, додержання вимог законодавства про охорону навколишнього середовища;

організує виробничо-господарську діяльність підприємства на основі застосування методів обґрунтованого планування, нормативних матеріалів, фінансових і трудових витрат, широкого розповсюдження передового досвіду, а також максимальної мобілізації резервів виробництва шляхом досягнення високих техніко-економічних показників, підвищення технічного рівня і якості продукції, раціонального і економного витрачання всіх видів ресурсів;

здійснює заходи з соціального розвитку колективу підприємства, забезпечує розроблення, укладання і виконання колективного договору, проводить роботу щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни, сприяє розвитку творчої ініціативи і трудової активності працівників;

забезпечує сполучення економічних і адміністративних методів керівництва, матеріальних і моральних стимулів підвищення ефективності виробництва, а також підсилення відповідальності кожного працівника за доручену йому справу;

вирішує всі питання в межах наданих йому прав, доручає виконання окремих організаційно-господарських функцій іншим посадовим особам: заступникам керівника, керівникам виробничих підрозділів підприємства;

забезпечує додержання законності, активне використання правових засобів удосконалення управління, зміцнення договірної дисципліни і обліку, господарського розрахунку;

здійснює заходи щодо соціального захисту колективу підприємства, забезпечення і збереження зайнятості працівників;

представляє підприємство в органах державної влади і у взаємовідносинах з партнерами;

готує проекти нормативних документів, що вимагають затвердження загальними зборами акціонерів.

Заступник директора із загальних питань має такі функції:

визначає технічну політику, перспективи розвитку виробничої бази підприємства та шляхи реалізації комплексних програм по всіх напрямках удосконалення, реконструкції та технічного переозброєння виробництва;

здійснює технічне керівництво підприємством та контроль за дотриманням конструкторської, проектної і технологічної дисципліни, удосконаленням техніки, технології та організації виробництва, ростом продуктивності праці;

організовує забезпечення підприємства всіма необхідними видами енергії, а також здійснює нагляд за правильною експлуатацією енергетичного обладнання, його технічним обслуговуванням і ремонтом;

забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності і скорочення матеріальних і трудових витрат на виробництво продукції, раціональне використання виробничих фондів і всіх видів ресурсів;

керує розробкою перспективних і поточних планів технічного розвитку і організації виробництва. Здійснює контроль за їх виконанням.

Заступник генерального директора з економіки та фінансів виконує такі функції:

здійснює підготовку договорів оренди з організаціями (орендарями), оформляє матеріали для укладення договорів, стежить за термінами виконання договірних зобов'язань;

розраховує вартість виконаних робіт і проводить нарахування лімітованих витрат, виконує розрахунки економічної ефективності впровадження нової техніки і технологій, організації праці;

створює проекти перспективних та річних планів виробництва та реалізації продукції, робіт. Стежить за раціональним та економічним використанням трудових та фінансових ресурсів з метою виявлення

внутрішньогосподарських резервів, зниження собівартості продукції, запобігання втрат та непродуктивних витрат

вивчає ефективність застосування чинних форм і систем заробітної плати, матеріального та морального заохочення, підготовки пропозицій щодо їх удосконалення;

складає кошторисну калькуляцію і проекти цін на товарну продукцію, виконує необхідну роботу пов'язану з нерегламентованими розрахунками;

подає керівництву обґрунтовані пропозиції по стимулюванню роботи працівників та розробляє положення про преміювання працівників;

здійснює контроль за додержанням штатної дисципліни, тарифних ставок і розцінок, посадових окладів, доплат, надбавок, а також за додержанням режимів праці та відпочинку, норм трудового законодавства;

бере участь у підготовці колективного договору.

Підприємство самостійно складає штатний розклад і визначає кількість працюючих, залучає фахівців та працівників на постійну та тимчасову працю по трудових договорах і контрактах або на умовах сумісництва, самостійно встановлює форми, розмір і системи оплати праці.

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. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 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 |

Продовження табл. 2.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---------------------|------|-------|------|-------|------|-------|--------|-------|
| 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 таблиці 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 склала 63,92 %.

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

| Показники | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Відхилення (+;-)2020 р. до: | | | |
|--|---------|---------|---------|-----------------------------|------|---------|---------|
| | | | | 2018 р. | | 2019 р. | |
| | | | | осіб | % | осіб | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 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 |

У 2020 році відбувається збільшення загальної кількості працівників КП ПОР «Полтававодоканал» порівняно із 2018 роком на 29 осіб і зменшення

порівняно з 2020 роком на 51 особу відносно 2019 року. Зокрема, зменшення чисельність працівників основного складу обмовлено важкою фінансово-економічною ситуацією в державі. Дослідження показують що на підприємстві не практикується залучення працівників, що працюють за договорами цивільно-правового характеру, оскільки ця категорія працівників стала. Проаналізуємо вікову структуру персоналу КП ПОР «Полтава-водоканал» (табл.2.3).

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

| Вікові категорії | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | Відхилення (+; -) 2020 р.у % до: | |
|--------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|----------------------------------|---------|
| | 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 |

Розрахунок динаміки вікової структури персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» в табл. 2.3, дозволяє зробити висновок, що переважну кількість працюючих в КП ПОР «Полтававодоканал» складають працівники середнього віку, тобто спеціалісти віку 35 до 49 років. Впродовж звітнього періоду питома вага зазначеної вікової категорії коливається в межах 36,12 % до 40,22 %.

Також досить високою є частка працівників віком від 25 до 34 років, яка у 2020 році порівняно із 2018 роком зросла на 1,26%. В той же час, відбувається скорочення питомої ваги працівників пенсійного віку. У 2020

році порівняно із 2018 роком на 1,15 % і на 1,75 % відносно 2019 року. Таким чином, зміна кількості працівників КП ПОР «Полтававодоканал» обумовила зміни у віковій структурі персоналу. Проаналізуємо освітній рівень працівників підприємства (табл. 2.4). Згідно даних табл. 2.4 можна зробити висновок, що у КП ПОР «Полтававодоканал» більшість персоналу мають вищу та неповну вищу освіту. Це пов'язано із тим, що підприємство за власний кошт здійснює підготовку висококваліфікованих працівників з галузі обслуговування.

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

| Рівень освіти | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. до: | |
|---|-------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|--|---------|
| | кіль- кість, осіб | пито- ма вага, % | кіль- кість, осіб | пито- ма вага, % | кіль- кість, осіб | пито- ма вага, % | 2018 р. | 2019 р. |
| Середня освіта | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 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 |
| Навчалися за кордоном | 75 | 7,41 | 64 | 5,88 | 59 | 5,69 | (1,72) | (0,19) |

Спеціальну професійну підготовку станом на 2020 рік мають 262 осіб, що становить 25,2 %. У 2018 році персоналу з вищою освітою працювало

66 осіб (6,48 %), у 2019 та 2020 роках цей показник залишається майже сталим, у 2019 році - 73 особи (6,72 %), в 2020 році - 76 осіб (7,32 %).

Також проведемо аналіз структури персоналу КП ПОР «Полтава-водоканал» за статтю за 2018-2020 роки у табл. 2.5.

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

| Стать | Кількість по роках, осіб | | | У % до загальної чисельності | | | Відхилення (+; -) 2020 р. в.п. до: | |
|----------|--------------------------|---------|---------|------------------------------|---------|---------|------------------------------------|---------|
| | 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 |

На основі даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що переважну частину персоналу Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» складають чоловіки. Так, у 2020 році в Комунальному підприємстві Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» працювало 829 чоловіків, що на 14 осіб більше ніж у 2018 році, і на 61 особу менше ніж у 2019 році.

Проте їх питома вага знизилася у 2020 році порівняно із 2018 роком на 0,88% і 1,84% відносно 2019 року. Відбулося скорочення як чисельності, так і питомої ваги жінок. Отже, щоб оцінити ці зміни необхідно дослідити процес руху персоналу в КП ПОР «Полтававодоканал». Склад працівників постійно змінюється у зв'язку зі збільшенням штатів, звільненням за власним бажанням та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва.

Проведемо характеристику та динаміку показників плинності персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 р.р. (табл. 2.6.)

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу 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., що свідчить про наявність деяких проблем у кадровій політиці.

Проаналізуємо структуру та склад фонду заробітної плати КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 роки (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Структура фонду заробітної плати КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 роки

| Показники | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | Відхилення (+,-) у тис. грн. 2020 р. до: | |
|---|---------|------|---------|------|---------|------|---|---------|
| | сума | % | сума | % | сума | % | 2018 р. | 2019 р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 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 |

Згідно даних табл. 2.7 можна зробити висновок, що у КП ПОР «Полтававодоканал» в 2020 році порівнянні з 2018 роком спостерігається суттєве зростання фонду заробітної плати з рахунок суми і її питомої ваги. Так, у 2020 році фонд заробітної плати КП ПОР «Полтававодоканал» складала 122774 тис. грн., що на 122774 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 36976 тис. грн., ніж у 2019 році.

Структура фонду заробітної платні КП ПОР «Полтававодоканал» показано на рис. 2.2. роботи.

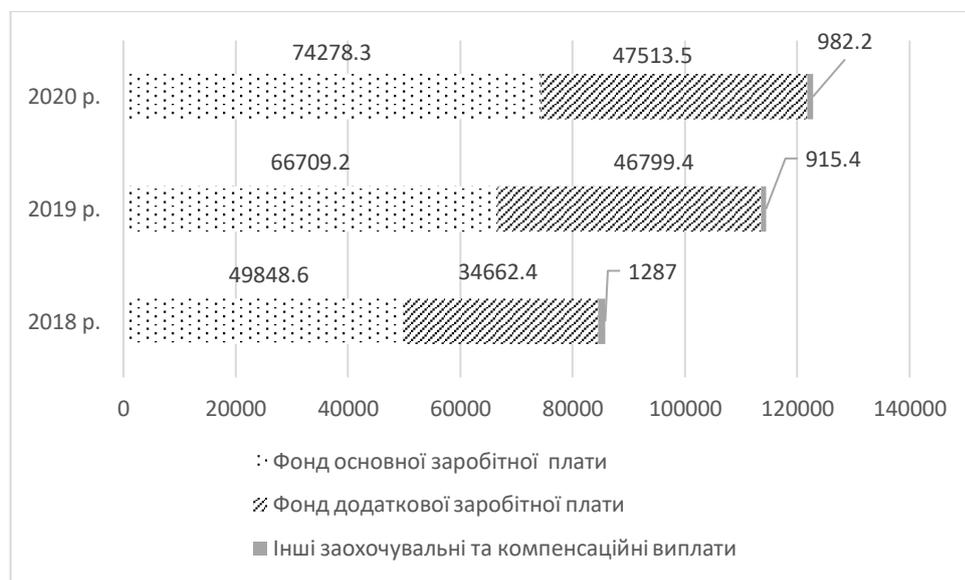


Рисунок 2.2 – Структура фонду заробітної платні КП ПОР «Полтававодоканал» за 2017 – 2019 р.р., тис. грн.

Отже, ми можемо зробити висновок, що за останні роки відбувається збільшення загальної кількості персоналу, що обумовлено не тільки внутрішньою політикою кооперативу, але і специфікою галузі підприємства. Тому, ми пропануємо у наступному розділі провести аналіз техніко-економічних показників КП ПОР «Полтававодоканал».

Служба охорони праці входить до структури підприємства як одна з основних виробничо-технічних служб.

На керівника підприємства у КП ПОР «Полтававодоканал» покладено

обов'язки забезпечення здорових та безпечних умов праці на робочих місцях, дотримуватись діючих правил і норм по охороні праці, щорічно призначати відповідальних за стан та організацію роботи по охороні праці, укомплектовувати службу охорони праці та керувати нею, затверджувати заходи по охороні праці та інше. Керівники підрозділів несуть відповідальність за стан охорони праці у керованих ними дільницях та зобов'язані забезпечити здорові та безпечні умови праці на робочих місцях, виконання діючих стандартів, правил та норм по охороні праці, слідкувати за своєчасним випробовуванням та реєстрації обладнання, зупиняти роботу у випадку виникнення загрози життю чи здоров'ю людей, слідкувати за своєчасністю атестації, спільно з головними спеціалістами складати заявки на засоби індивідуального захисту [36].

Інженер з охорони праці у КП ПОР «Полтававодоканал» назначається керівником підприємства по погодженню з вищестоящим органом. Основними обов'язками інженера з охорони праці на даному підприємстві є організація роботи по створенню здорових та безпечних умов праці, попередженню виробничого травматизму, професійних захворювань і пожеж на підприємстві, а також дотримання законодавства по охороні праці, розробка спільно із спеціалістами та профкомом комплексного плану покращення умов праці та санітарно-оздоровчих заходів та здійснення контролю за його виконанням, участь у підготовці колективного договору, здійснює контроль за складанням заявок на засоби індивідуального захисту та видачу їх працівникам, надання допомоги спеціалістам в розробці інструкцій по охороні праці на робочих місцях.

При виконанні робіт підвищеної небезпеки посадові особи та інші працівники проходять щорічне спеціальне навчання і перевірку знань. Підготовка здійснюється як на підприємствах, так і на інших суб'єктах господарської діяльності, які отримали в установленому порядку відповідний дозвіл. При цьому теоретична частина вивчається в обсязі не менше 30 годин, а під час перепідготовки та підвищення кваліфікації не менше 15 годин.

Після навчання з охорони праці обов'язково проводиться перевірка знань. Для перевірки знань працівників з охорони праці на підприємстві утворюється постійно діюча комісія. У складі цієї комісії повинно бути не менше трьох осіб, які вже пройшли навчання та перевірку знань з охорони праці, у КП ПОР «Полтава-водоканал» до складу цієї комісії входять інженер по охороні праці, керівник підприємства та декількох головних спеціалістів господарства. Результати перевірки знань оформляються протоколами. При незадовільному результаті протягом одного місяця призначається повторна перевірка знань працівника. Якщо наступна перевірка також покаже незадовільний результат, то буде вирішуватись питання про працевлаштування працівника на іншому робочому місці. Також обов'язково повинні пройти навчання з охорони праці до початку самостійної роботи працівники, які мають перерву в роботі з професією більше одного року.

У КП ПОР «Полтававодоканал» проводиться вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктаж з охорони праці. Вступний інструктаж проводиться з працівниками, які щойно прийняті на роботу і проводиться він спеціалістом з охорони праці. Первинний інструктаж проводять на робочому місці до початку роботи з новоприйнятими працівниками кооператива, з працівником, який буде виконувати нову для нього роботу, зі студентами, що прибули на виробничу практику і т.д. Повторний інструктаж проводиться на робочому місці з усіма працівниками: на роботах з підвищеною небезпекою – один раз у квартал, на інших роботах – один раз у півріччя.

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

Фінансово-економічний аналіз основних показників діяльності Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал»

здійснюється на підставі річної фінансової та статистичної звітності за 2018-2020 рр. Предметом фінансово-економічного аналізу є господарська діяльність Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал». Аналіз фінансово-економічних показників здійснюється за матеріалами фінансово-статистичної звітностей Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр. (додаток Г) до яких належать: форма № 1 «Баланс» (додаток Б); форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток В); форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності».

Аналізуючи фінансово-економічні показники діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» за період 2018-2020 рр., розраховані в табл. 2.7, можна зробити наступні висновки:

вартість сукупного капіталу КП ПОР «Полтававодоканал» у 2020 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 238771,5 тис. грн., що становить приросту в 37,94 %; порівняно з 2019 р. – на 4086 тис. грн., тобто на 0,47 % за темпом приросту;

середньорічна вартість власного капіталу у 2020 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 208882 тис. грн. (у відсотковому вираженні – 78,15 %); однак порівняно з 2019 р., зменшилась на 4156 тис. грн. (у відсотковому вираженні – 0,87 %). Тобто, 2020 р., спостерігається тенденція зміни вартості власного капіталу, що суттєвим впливає на фінансову стійкість підприємства. Динаміку зміни вартості сукупного та власного капіталу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр., показано на рис. 2.4

Протягом 2018-2020 рр. спостерігається поступове нарощення вартості основних засобів КП ПОР «Полтававодоканал», Так, середньорічна вартість основних засобів у 2018 р. становила 379895,5 тис. грн., у 2019 р. – 527646,5 тис. грн., у 2020 р. – 533616 тис. грн. Тобто середньорічна балансова вартість основних засобів досліджуваного підприємства у 2020 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 153720,5 тис. грн., або ж на 40,46 %, а порівняно з 2019 р. – вже на 5969,5 тис. грн., або на 1,13 %.

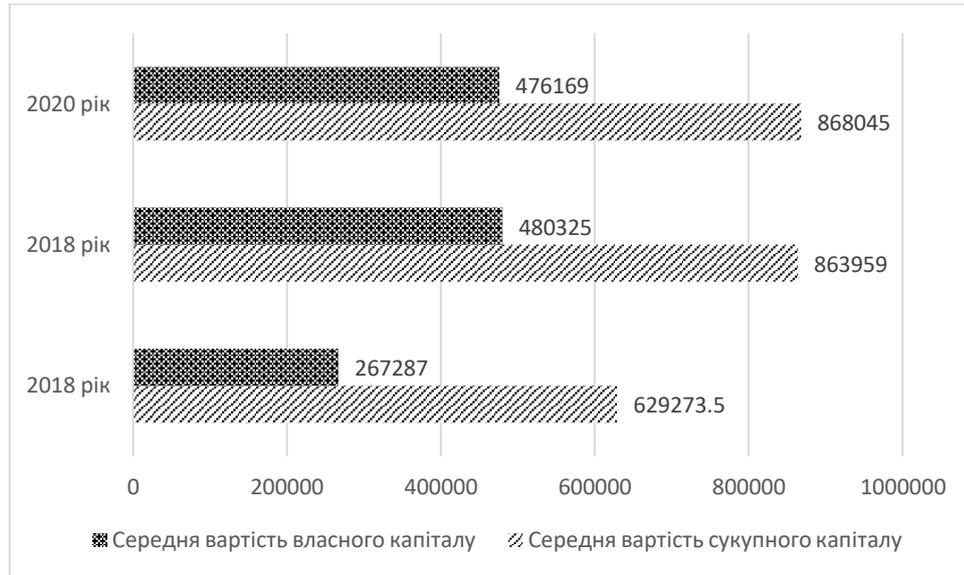


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни вартості сукупного та власного капіталу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Цей факт свідчить про те, що спостерігається збільшення основними засобами первісної речової форми. Динаміка зниження середньорічна вартість основних засобів КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр. показано на рис. 2.4.

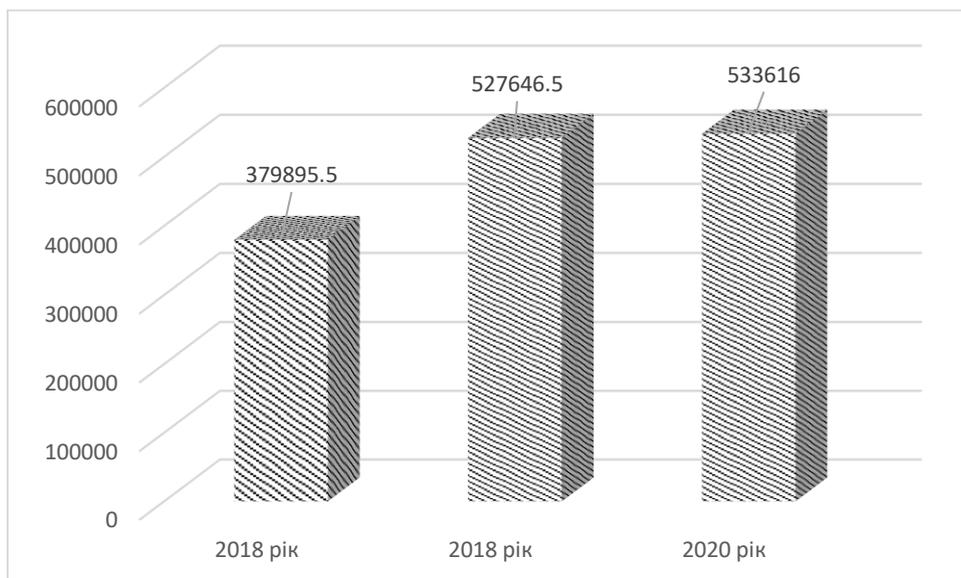


Рисунок 2.4 – Динаміка зниження середньорічної вартості основних засобів КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник середньої балансової вартості нематеріальних активів протягом досліджуваних років має стійку тенденцію змін: так, у 2020 р. проти 2018 р. цей показник зріс на 2737,5 тис. грн., або на 96,87 %; проти 2019 р. зменшився на 353,5 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить 5,97 %. Наявність оборотних коштів, існуючих у розпорядженні КП ПОР «Полтававодоканал», визначається показником залишку оборотних коштів підприємства. Необхідно зауважити про суттєве зростання балансової вартості середніх залишків оборотних засобів КП ПОР «Полтававодоканал» в період 2018 – 2020 р.р. Так, у 2020 році балансова вартість середніх залишків оборотних засобів КП ПОР «Полтававодоканал» складала 224949 тис. грн., що на 96276 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 3037 тис. грн., менше ніж у 2019 році. Балансова вартість середніх залишків оборотних засобів КП ПОР «Полтававодоканал» у 2018 році складала 224949 тис. грн., у 2019 році – 324262 тис. грн. відповідно. Темп приросту балансової вартості середніх залишків оборотних засобів КП ПОР «Полтававодоканал» у 2020 році порівняно з 2018 роком склали 428 %, порівняно з 2019 роком. – зменшення на 0,94 %. Динаміка зміни середньорічної балансової вартості залишків оборотних засобів КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 р.р., показано на рис. 2.5.

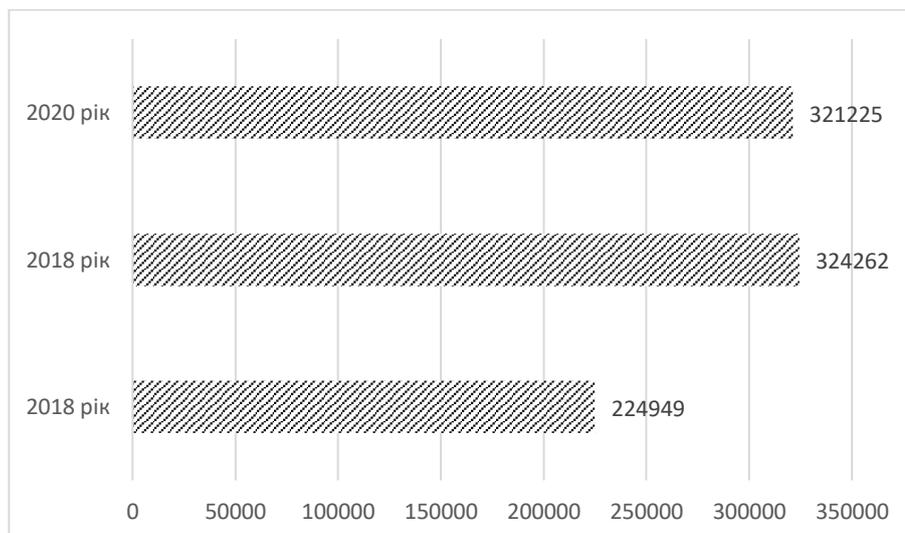


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни вартості залишків оборотних засобів КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 р.р., тис. грн.

Аналізуючи облікову чисельність працівників КП ПОР «Полтававодоканал», спостерігається наступна тенденція: у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. їх кількість збільшилася на 29 осіб, або на 2,87 %; у порівнянні з 2019 р. даний показник зменшилася на 51 особу, що становить 4,67 % зниження. Так, у 2020 р. кількість працівників КП ПОР «Полтававодоканал» становить 1041 осіб, в свою чергу в 2019 році, даний показник становив 1092 особи, а в 2018 році – 1012 особи відповідно. Динаміка росту облікова чисельність працівників КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр. показано на рис. 2.6.

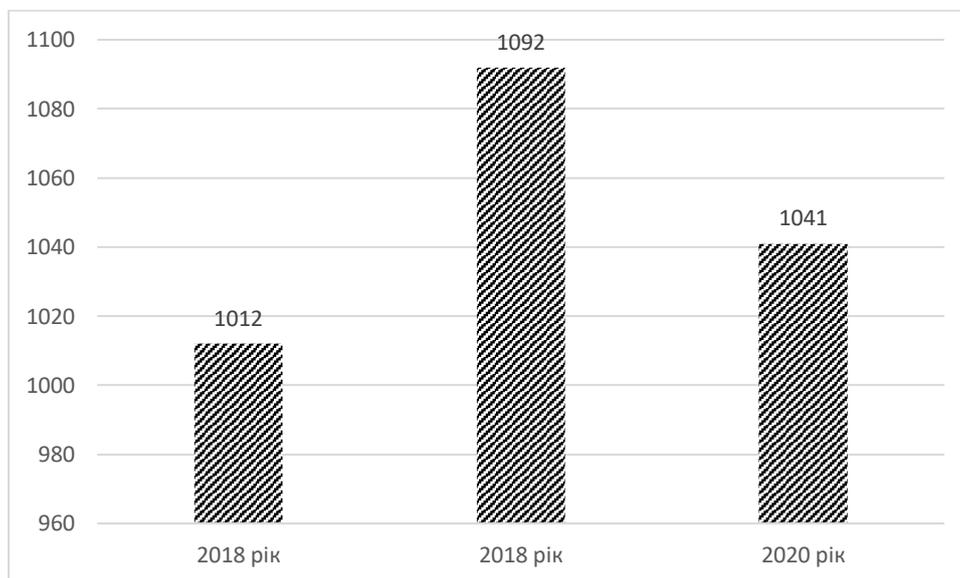


Рисунок 2.6 – Динаміка росту облікової чисельності працівників КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр., осіб

Аналіз показника чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) свідчить про його зростання. Так, у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. чистий дохід зріс на 52561 тис. грн., або на 20,64 %; порівняно з 2019 р. показник зріс на 3306 тис. грн., що становить 1,09 %.

Обсяг реалізованої продукції має тенденцію до зростання, так у 2020 р. цей показник становив 307222 тис. грн., а в свою чергу в 2018 р. –

254661 тис. грн., у 2019 році – 303916 тис. грн. Так, у 2020 р. обсяг реалізованої продукції у відсотковому співвідношенні зріс на 20,64 % порівняно з 2018 р. і на 1,09 % порівняно з 2019 р. Динаміка зростання обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 р.р., наведено на рис. 2.7 кваліфікаційної роботи.

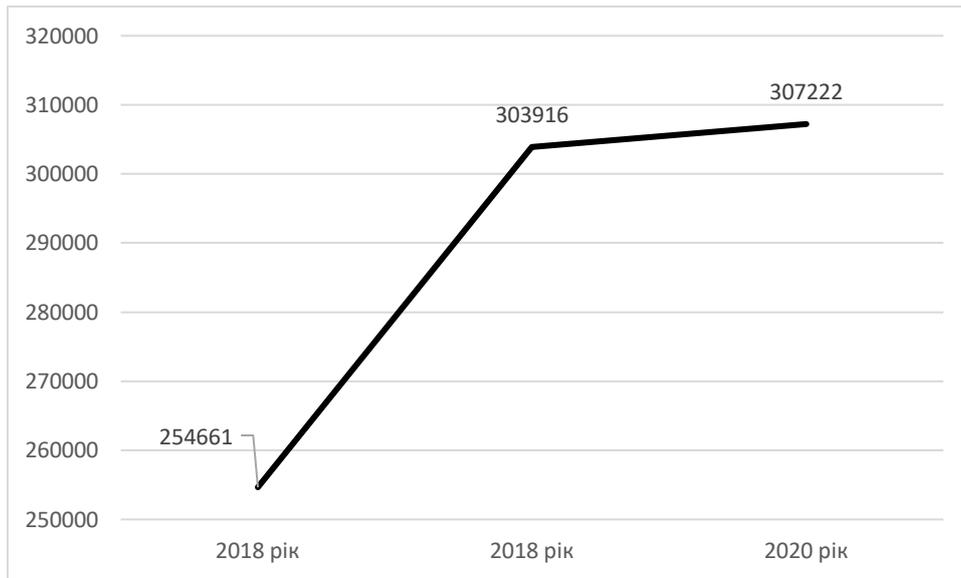


Рисунок 2.7 – Динаміка зростання обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

У досліджуваній період спостерігається суттєве зниження операційних витрат Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал». Так, у 2020 році операційні витрати товариства склали 333045 тис. грн., що на 7383 тис. грн., менше ніж у 2018 році, та на 10261 тис. грн., ніж у 2019 році. Так, у 2018 році операційні витрати Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» становили 340428 тис. грн., а у 2019 році – 114424 тис. грн. відповідно.

Аналіз загального темпу приросту операційних витрат Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 р.р., дає змогу зробити висновок про суттєве їх зниження. Так, у

2020 р., порівняно з 2018 роком, загальний зниження операційних витрат Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» склав 2,17 %, а у порівнянні з 2019 роком – 2,99 %.

Динаміка збільшення операційних витрат Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр. показано на рис. 2.8.

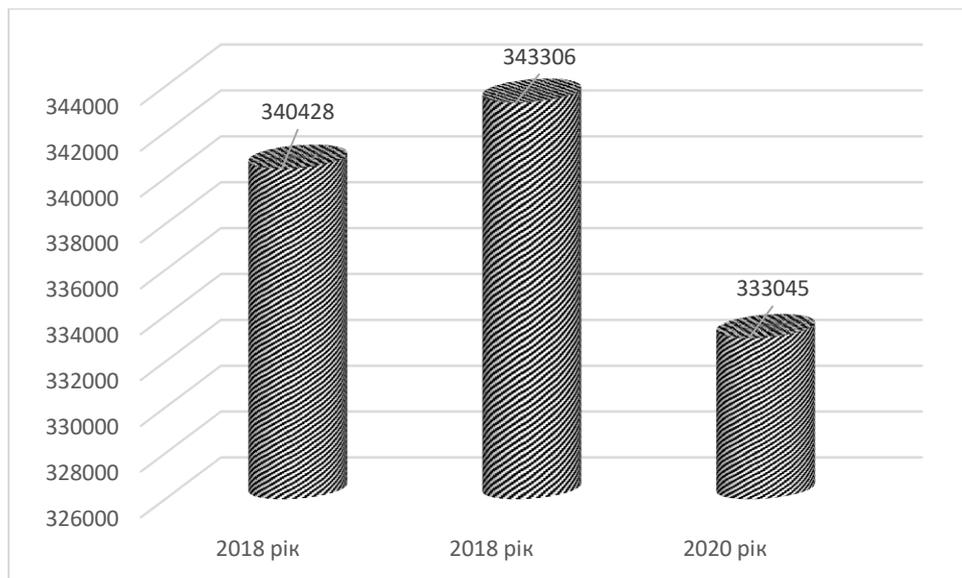


Рисунок 2.8 – Динаміка росту операційних витрат КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

В період з 2018-2020 р.р. спостерігається суттєве зростання фонду оплати праці усіх працівників Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал», так у 2018 році фонд оплати праці працівників КП ПОР «Полтававодоканал» склав 122774 тис. грн., що на 36976 тис. грн. (43,1 %) більше, ніж 2018 році, та на 8350 тис. грн. (або 7,3 %) ніж у 2019 році.

В Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал», в досліджуваний період, суттєво зросла середньомісячна заробітна плата одного працівника, що пояснюється зростанням в Україні мінімальної заробітної плати. Так, у 2020 році даний показник склав

9828,21 грн., що на 2763,16 грн., більше ніж у 2018 році, та на 1096,22 грн. ніж у 2019 році. Таким чином, у 2018 році середньомісячна заробітна плата одного працівника КП ПОР «Полтававодоканал» становила 7065,05 грн., в свою чергу в 2019 році – 8731,99 грн. Темп приросту середньомісячної заробітної плати одного працівника у 2020 році в порівнянні з 2018 роком, становив 39,11 %, порівняно з 2019 роком 12,55 %. Динаміка росту середньомісячної заробітної плати одного працівника КП ПОР «Полтававодоканал» у 2018-2020 р.р., показано на рис. 2.9.

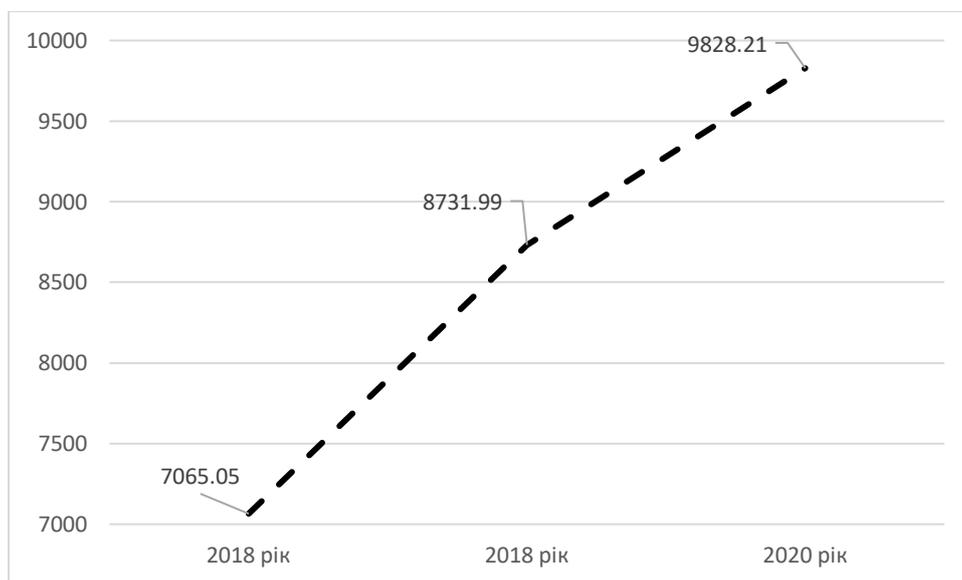


Рисунок 2.9 – Динаміка росту середньомісячної заробітної плати одного працівника КП ПОР «Полтававодоканал» у 2018-2020 рр., грн.

Фінансові результати показують збільшення валового прибутку в КП ПОР «Полтававодоканал» 2020 р. порівняно з 2018 р. на 20724 тис. грн., або в 78 разів; а порівняно з 2019 р. – на 18306 тис. грн. або в 7,8 разів.

Проведено аналіз зміни динаміки чистого прибутку КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр.

Так, у 2020 році чистий збиток КП ПОР «Полтававодоканал», склав 12428 тис. грн., що на 78652 тис. грн., менше ніж у 2018 році, та на 12428 тис. грн., ніж у 2019 році. Так, у 2018 році даний фінансовий показник

складав збиток 66224 тис. грн., у 2019 році вже прибуток 0 тис. грн. Темп зростання даного показника у 2020 році, порівняно з 2018 роком склав 1,2 рази, а порівняно з 2019 роком – 100 %. Необхідно зауважити, що динаміка зростання рівня річного обсягу чистого прибутку у досліджуваній період значно вища від динаміки зниження рівня річного обсягу реалізованої продукції, робіт і послуг, що є позитивним для діяльності підприємства. Динаміка зростання чистого прибутку КП ПОР «Полтававодоканал» в період 2018 – 2020 р.р., показано на рис. 2.10 кваліфікаційної роботи.

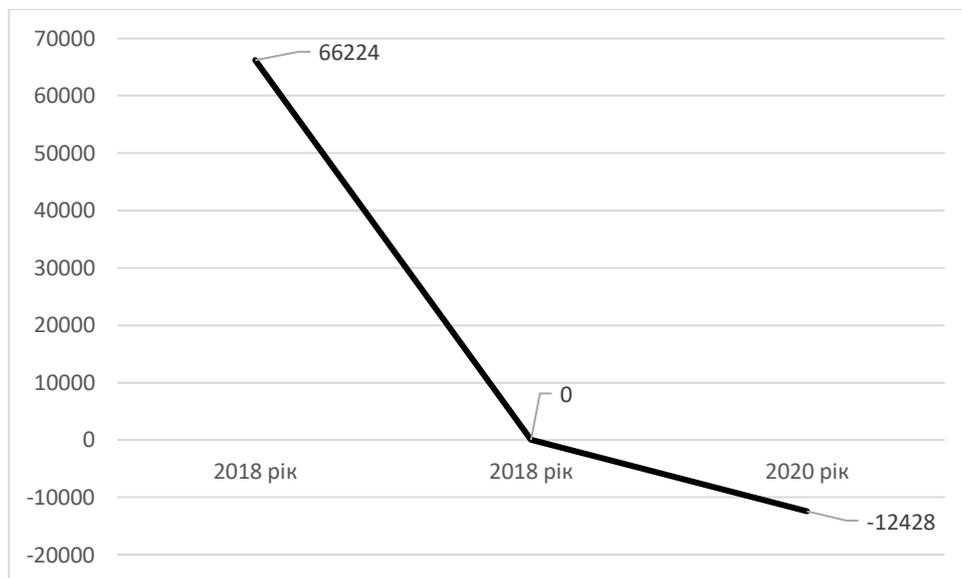


Рисунок 2.10 – Динаміка зростання чистого прибутку КП ПОР «Полтававодоканал» в період 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Аналізуючи дані таблиці 2.2 необхідно зауважити про приріст продуктивності праці працівників КП ПОР «Полтававодоканал» у 2018-2020 р.р. Так, у 2020 році продуктивності праці працівників Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» становила 295,12 тис. грн. / особу, що на 43,48 тис. грн. / особу більше ніж у 2018 році, та на 16,81 тис. грн. / особу ніж у 2019 році. У відносному значенні приріст продуктивності праці Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» у 2020 році порівняно з 2018 роком становило

17,28 %, а порівняно з 2019 роком 6,04 %. Динаміка зростання продуктивності праці одного працівника Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» показано на рис.2.11 роботи.

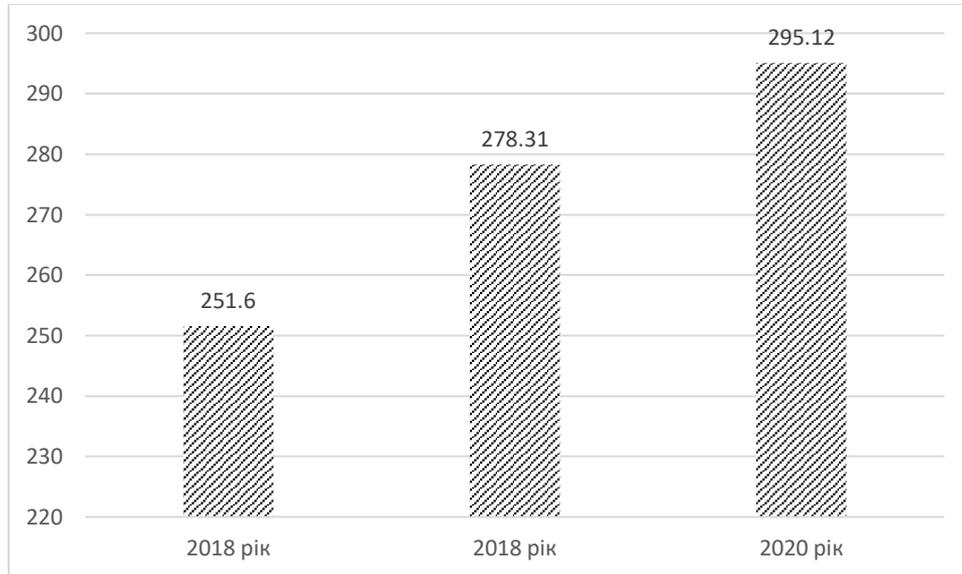


Рисунок 2.11 – Динаміка росту продуктивності праці працівників КП ПОР «Полтававодоканал» у 2018-2020 рр., тис. грн. / особу

Порівнюючи коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів КП ПОР «Полтававодоканал», можна зробити такий висновок: коефіцієнт оновлення у 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,02; а порівняно з 2019 р. на 0,01. До того ж, на підприємстві спостерігається зростання зношеності основних фондів, про що свідчить збільшення значення коефіцієнта вибуття основних засобів від 0,03 у 2018 р. до 0,04 у 2020 р. Тому КП ПОР «Полтававодоканал» намагається подолати цю проблему шляхом придбання аналогічних основних засобів більш сучасних і модернізованих та списання непотрібних об'єктів.

Як негативне варто відмітити, що протягом 2018-2020 рр. спостерігається збільшення показника фондівдачі КП ПОР «Полтававодоканал»: у 2020 р. порівняно з 2018 р. – зменшення на 0,09; порівняно з 2019 р. – на тому ж рівні. Завод виготовляє менше готової

продукції на одиницю основних засобів хоча намагається ефективно використовувати засоби праці. Темп скорочення фондівіддачі у 2020 році, порівняно з 2018 роком склав 14,11 %, а порівняно з 2019 роком – 0,04 %, рис. 2.12.

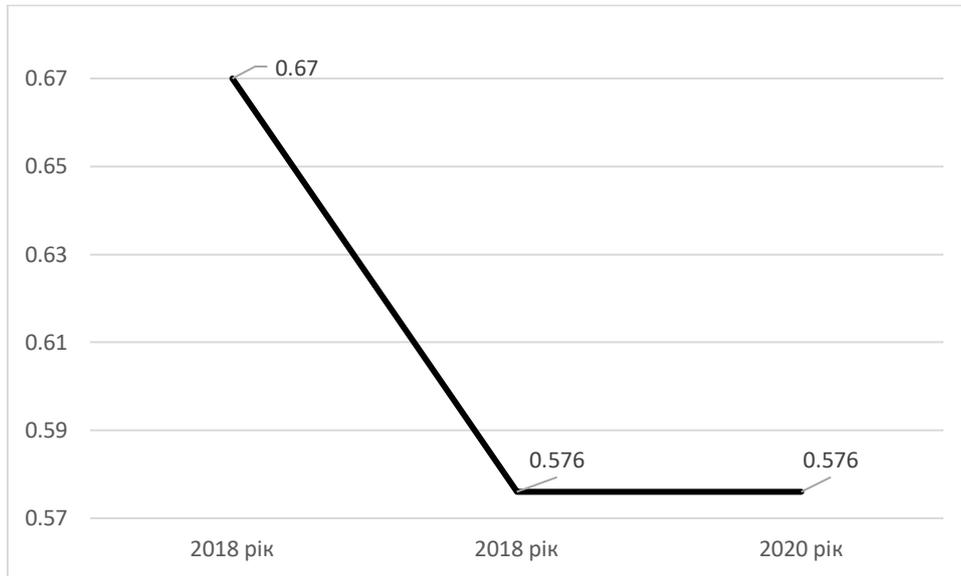


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни фондівіддачі КП ПОР «Полтававодоканал» у 2018-2020 рр., грн. / грн.

Аналізуючи показники обороту оборотних засобів Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» протягом 2018 – 2020 рр. простежується тенденція до зростання з 318 днів у 2018 р. до 376 днів у 2020 р. Так, у 2020 р. в Комунальному підприємстві Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» цей показник зріс порівняно з 2018 р. на 59 днів, що у відсотковому вираженні становить 18,37 %; а проти 2019 р. – на 7,7 днів менше, тобто на 2 %. Прискорення оборотності оборотних коштів КП ПОР «Полтававодоканал» дозволяє із обороту вилучити кошти, які можна використати на придбання нової техніки, удосконалення технологічного процесу з метою систематичного збільшення обсягу продукції.

Аналіз коефіцієнту обіговості оборотних засобів Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» дає змогу

зробити висновок, що порівняно з 2020 роком, у 2018 році даний показник Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» збільшилося на 18,37 %. У 2019 році коефіцієнт обіговості оборотних засобів склав 0,024 що на 100 % більше ніж у 2020 році. Динаміка зміни коефіцієнта обіговості оборотних засобів Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр., показано на рис. 2.13, кваліфікаційної роботи.

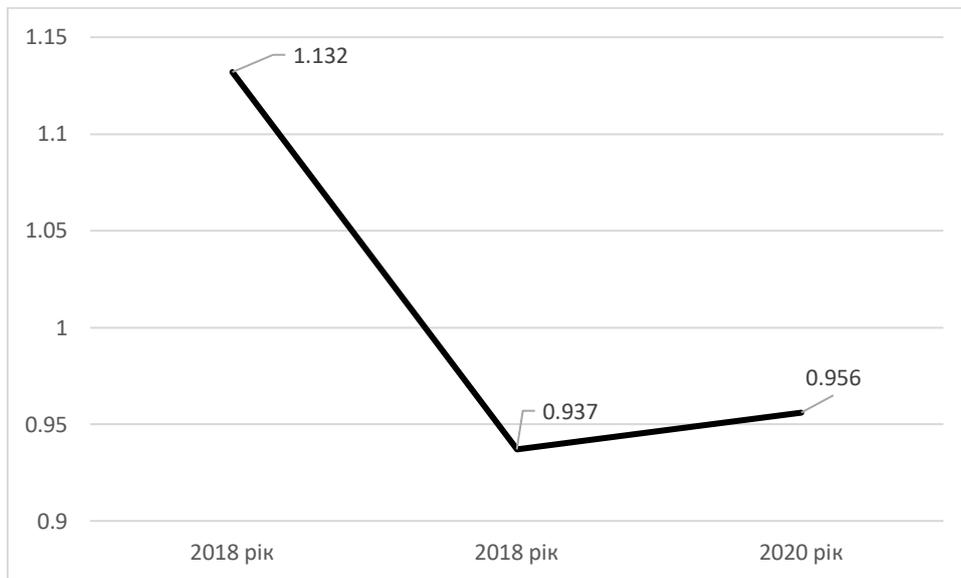
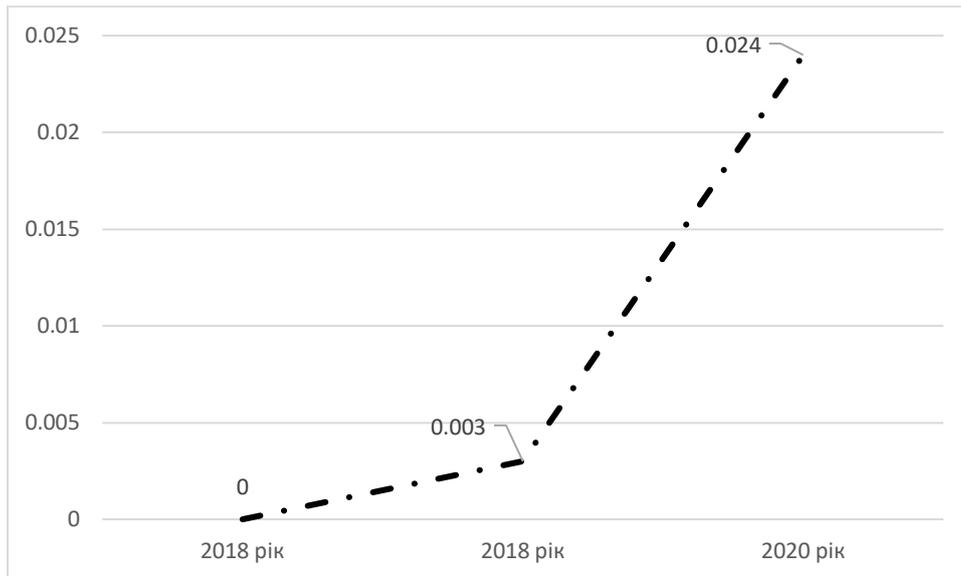


Рисунок 2.13 – Динаміка зміни коефіцієнта обіговості оборотних засобів Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів та витрат Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» дає змогу зробити висновок про збільшення коефіцієнту обіговості активів (капіталовіддачу). Так, у Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» в 2020 році даний показник становив 0,024 обороти що на 0,2 оборота більше ніж у 2018 році, та на 0,2 оборота ніж у 2019 році. Темп зростання коефіцієнту обіговості актив Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» у 2020 році порівняно з

2018 роком склав 100 %, порівняно з 2019 роком – в 7 разів. Динаміка зростання коефіцієнту обіговості активів (капіталовіддача) досліджуваного підприємства Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» в період з 2018 – 2020 р.р., показано на рис. 2.14, кваліфікаційної роботи.



Риснок 2.14 – Динаміка зростання коефіцієнту обіговості активів КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр.

Суттєво знизилися операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Так, у 2020 році даний показник становив 108,41 коп., що на 25,27 коп. менше ніж у 2018 році та на 4,56 коп., ніж у 2019 році. Темп зниження операційних витрат у 2020 році на 1 грн. реалізованої продукції по відношенню до 2018 року склав 18,91 %, по відношенню до 2019 року – 4,03 %. Динаміка скорочення операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 р.р. наведено на рис. 2.15.

Аналізуючи рентабельність сукупного та власного капіталу, слід відмітити, що динаміка цих показників з року в рік зростає. Так, рентабельність сукупного капіталу у 2020 р. знизилась проти 2018 р. на 10,52 п.п.; проти 2019 р. – на 0,0 п.п. Саме ці факти свідчать про те, що присутнє ефективне використання, зокрема високий рівень норми прибутку на вкладений власний капітал.

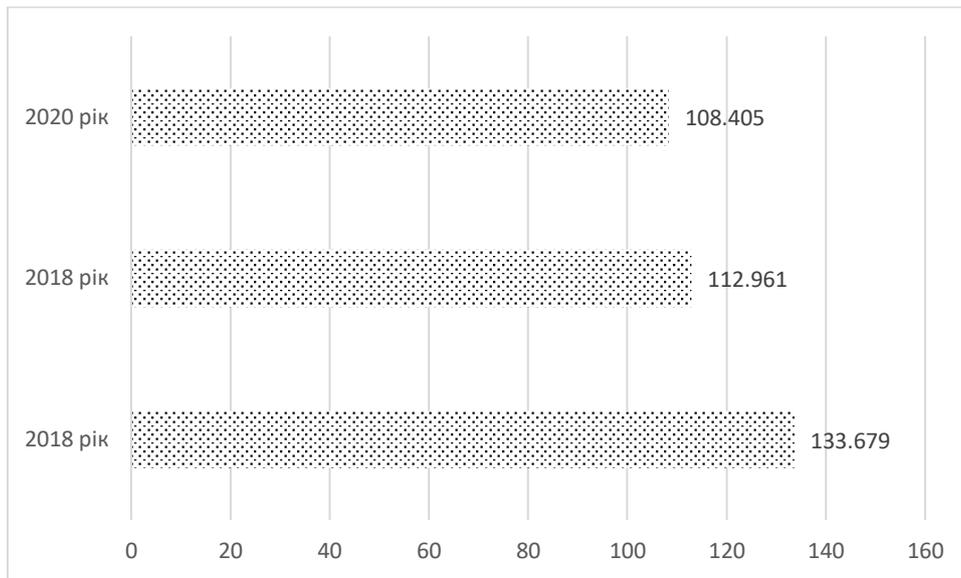


Рисунок. 2.15 – Динаміка скорочення операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Аналізуючи показник рентабельності продукції, слід відзначити, що вона є негативною в досліджуваний період в Комунальному підприємстві Полтавської обласної ради «Полтававодоканал».

Суттєво знизилася рентабельність власного капіталу підприємства. Так, у 2020 році рентабельність власного капіталу Комунального підприємства Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» становила 27,78 %, що на 27,39 % менше ніж у 2018 році.

Отже, КП ПОР «Полтававодоканал» у 2018 – 2020 р.р., має задовільний фінансовий стан, зокрема характеризується стійким фінансовим станом. Тому на КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно:

продовжити проведення переозброєння виробництва з метою виведення морального і фізичного зношення основних засобів та заміни їх на сучасні та енергозберігаючі;

продовжити виконання робіт щодо впровадження сучасних європейських автоматизованих систем управління виробництвом, запасами тощо, для цього виділити необхідний розмір грошових коштів на придбання нематеріальних активів;

збільшити обсяг випуску продукції та реалізації продукції, рівень продуктивність праці працівників (підвищення продуктивності праці залежить і від соціально-економічних показників, які пов'язані із кваліфікацією і освітою виконавців, рівнем відносин власності на підприємстві, умовами праці, застосуванням оптимальних режимів праці і відпочинку, психологічним кліматом у колективі, його згуртованістю і внутрішньоколективними стосунками, поліпшення умов праці, підвищення творчої активності працівників. Стимулом підвищення продуктивності праці є удосконалення форм систем оплати праці, відтворення робочої сили та розв'язання соціальних проблем суспільства, а підвищення продуктивності праці створює умови для зростання заробітної плати).

2.3. Діагностика існуючої системи управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг

Функціонування операційної системи підприємств з надання послуг проходить у важких соціально-економічних умовах і має багато вузьких місць, виявлення яких і є метою даного розділу.

Операційна система, а отже і управління операціями, як і інші складові системи підприємства з надання послуг, потребує ретельної оцінки. Існує багато методик оцінки окремих елементів системи «підприємство»: аналіз обсягу, продуктивності, заробітної плати та мотивації, використання трудових та інших ресурсів, аналіз фінансового стану тощо. Але виникає необхідність аналізу усієї операційної системи, а не окремих її елементів. Розробка методики проведення функціонування операційної системи є гарантом реальної оцінки стану діяльності підприємства та засобом виявлення вузьких місць і проблем у функціонуванні операційної системи. Дане питання довгий час вітчизняними науковцями не розглядалось, і тому ще не було спроб методологічного підходу до проблеми функціонування операційної системи.

Для визначення цих проблем і резервів на КП «Полтававодоканал» їх усунення необхідно провести комплексний аналіз операційної діяльності підприємства, організаційно-економічного механізму функціонування та управління операційною системою як на рівні окремого структурного підрозділу, так і на рівні всього підприємства.

Подібний аналіз включає проведення як кількісних, так і якісних порівнянь. Кількісний аналіз базується на розрахунку різного роду відносних показників, їх порівняння з відповідними показниками аналогічних підрозділів і підприємства в цілому. Якісний аналіз припускає проведення оцінки ефективності функціонування операційної системи підприємства в цілому.

Метою проведення аналізу функціонування операційної системи КП «Полтававодоканал» є визначення ефективності роботи управлінського персоналу, організації його роботи, використання необхідних засобів автоматизації та механізації, рівня підготовленості управлінського персоналу, відповідності його діяльності виробленій стратегії розвитку підприємства.

Аналіз для КП «Полтававодоканал» рекомендується розпочинати з огляду моделі підприємства з надання послуг виділенням складових систем і визначення ролі та місця операційної системи. Це, так би мовити, підготовчий етап аналізу, який дає можливість окреслити коло цілей, задач функціонування операційної системи з виділенням у ній головних і другорядних складових.

На першому етапі аналізу (організаційний підхід) здійснюється загальна характеристика структури підрозділів управління операційною системою, організації управління операційною системою та принципів, на яких ґрунтується їх функціонування. Операційна система КП «Полтававодоканал» та зв'язки об'єктів системи відображено в рисунку 2.16 роботи.

Даний етап аналізу полягає в вивченні та описі виробничих процесів виявити проблеми організаційного характеру при їх здійсненні та прийняти рішення щодо усунення виявлених проблем.

Одним із найголовніших технологічних процесів на КП «Полтававодоканал» являється надання води та водовідвід, аналіз надання послуг по даних видах послуг змогу глибше зрозуміти проблеми підприємства з надання послуг, та визначити «вузькі місця» в процесі надання послуг.



Рисунок. 2.16 – Операційна система КП «Полтававодоканал» та зв'язки об'єктів

Сировиною для надання послуг є артезіанська вода, вугілля та незаражуючі харчові елементи. Видобувають артезіанську воду з власних джерел, очистку води проводять на власних поточних спорудах.

Загалом основною проблемою виготовлення для надання та виведення води підприємством являється застаріле обладнання, яке являється енергомістким, потребує значної кількості палива та інших енергоносіїв. Шляхом забезпечення технологічного процесу є удосконалення конструкції об'єктних споруд, збільшення їхнього корисного об'єму, використання кисневого дуття і природного газу, збагачення органічних засобів очищення, впровадження устаткування і технологій використання пиловугільного палива тощо.

Техніко – економічні показники очисних споруд залежать від вмісту забруднення води, якості палива, конструкції печі, величини її корисного об'єму, ступеня автоматизації виробництва.

Серед причин збоїв надання послуг значне місце займає брак у виробництві допоміжних елементів господарства на підприємстві. Слід зауважити, що на підприємстві відсутні склади: напівфабрикатів, сировини, заготовок для зберігання матеріалів; виходів та вторинної сировини; господарчі; інструментальні. За даних умов підприємство в процесі виробництва змушене пристосовуватися до умов які склалися, що не завжди є позитивом для виробництва.

Варто відмітити, що на підприємстві не досконале складання місячних завдань та календарних планів (графіків) з ремонту комунікацій і підприємства в цілому, що зумовлене незадовільними взаємозв'язками основного і обслуговуючого виробництва.

Особливе місце в наданні послуг підприємством займає якість продукції. Слід відмітити, що підприємство не має сучасної експертної системи (ЕС) прогнозування якості, що дозволяє здійснювати діагностику причин дефектів.

На початку 2005 Вищим керівництвом компанії було ініційоване впровадження системи менеджменту якості відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001: 2000. Починаючи з цього часу, фахівці і керівники компанії відвідали ряд тематичних консультаційних семінарів, де вивчили досвід компаній-лідерів в області СМЯ. Дана дія дозволила приступити до впровадження СМЯ на підприємстві з абсолютним розумінням необхідних робіт і задач, що підлягають виконанню при побудові ефективної системи управління. Стандарт установлює вимоги до системи менеджменту якості, що можуть використовуватися для внутрішнього застосування в організації, з метою сертифікації чи укладання контрактів. Упровадження вимог ISO 9001 на КП «Полтававодоканал» були необхідні для:

- демонстрації послідовного забезпечення споживачів продукцією, що відповідає їхнім і відповідним регламентуючим вимогам;

- підвищення задоволення споживачів за допомогою ефективного застосування системи, включаючи процеси постійного поліпшення системи і забезпечення відповідності вимогам споживачів і регламентуючим вимогам.

У першу чергу при розробці СМЯ були порушені наступні області діяльності послуг:

- оптимізація виробничого процесу;

- перегляд системи документообігу КП «Полтававодоканал» (використання єдиних шаблонів і форм організаційно-розпорядчих документів, необхідних для відображення виконання виробничого процесу й управлінського циклу);

- уточнення зон відповідальності підрозділів підприємства.

У ході виконання робіт з розробки і впровадження СМЯ було переглянуто більш 120 СТП у результаті чого отримано більш 45 актуальних стандартів підприємства. Вищим керівництвом підприємства була сформована і доведена до кожного співробітника політика в області якості, де визначена загальна стратегія розвитку підприємства в області управління якістю. Загальні поняття й опис діяльності підприємства, в області постійного

поліпшення показників якості відповідно до ISO 9001: 2000, описані в розробленому і затвердженому посібнику з якості КП «Полтававодоканал».

Крім поліпшення документообігу й опису процесів СМЯ була проведена оптимізація горизонтальної ланки структури управління акціонерним товариством шляхом проведення організаційної структуризації заводу, у результаті чого був отримано раціональний розподіл прав і відповідальності між керівниками підрозділів і персоналом.

У рамках впровадження системи були переглянуті принципи мотивації персоналу. Реформовано систему оплати працівників управління якістю і сертифікацією в частині розмежування розміру оплати від виробничих показників заводу, що дозволило підняти особисту зацікавленість працівників у недопущенні невідповідностей продукції.

Для виробничого персоналу впроваджена:

система щомісячного преміювання за результатами діяльності підрозділу;

система преміальних доплат за роботу з особистим клеймом якості;

Підтримується і заохочується раціоналізаторська робота.

Результати роботи підприємства за останні роки показують, що СМЯ дозволила досягти помітних успіхів у сфері надання послуг, реалізувати ряд нових проектів.

Упровадження системи менеджменту якості дало КП «Полтававодоканал» наступні переваги і вигоди:

зниження непродуктивних витрат матеріалів і часу. При розробці СМЯ було чітко визначено склад виробничих операцій і їхня тривалість, виявлені місця, де відбуваються матеріальні втрати, у тому числі і на переробку продукції, а також втрати часу;

підвищення якості продукції і послуг. Упровадження СМЯ призвело до створення механізму управління підприємством, при якому працівникам стало вигідно підвищувати чи стабілізувати якість виробленої продукції чи послуг, що надаються;

удосконалення системи управління підприємством і його підрозділами. Наявність системного управління, побудованого фахівцями КП «Полтававодоканал» разом з консультантами консалтингової компанії БИГ-Україна в рамках проекту по організаційній структуризації підприємства, дозволило докладно розподілити між керівниками середнього рівня відповідальність за досягнення запланованих результатів, тобто за забезпечення як якості продукції, так і якості процесів одержання цієї продукції;

набуття підприємством здатності перебудовуватися під потреби ринку, що змінюється. Технологічна прозорість, що отримана за рахунок упровадження СМЯ, дозволяє швидко перебудовувати і управління, і виробництво;

підвищення відповідальності і дисциплінованості персоналу. Діюча на підприємстві СМЯ передбачає поряд з управлінням персоналом, і управління компетентністю персоналу. Це дозволяє домогтися відповідальності за виконувану роботу.

Одним з напрямків впровадження системи менеджменту якості, що відповідає стандарту ISO 9001, було приведення процесу виробництва до вимог НТД. Дана робота була виконана настільки успішно, що керівництво підприємства прийняло рішення про проведення сертифікації виробництва з капітального ремонту КП «Полтававодоканал», з метою ще раз довести замовникам і всім зацікавленим сторонам високий професіоналізм співробітників і можливості заводу надавати послуги в повній відповідності з вимогами споживачів і регламентуючим вимогам.

Реалізація регламентуючих стандартів систем ISO і СС ФЖТ дозволила в процес забезпечення якості втягнути весь персонал підприємства, при цьому кожен працівник несе відповідальність за результати своєї діяльності в області якості. На даний час система управління якістю має вигляд, наведений на рисунку 2.17.



Рисунок 2.17 – Схема управління якістю продукції на КП «Полтававодоканал»

У загальному плані поставлених задач і цілей, ВТК здійснює технічний контроль якості продукції, безпосередньо беручи участь у технологічному процесі її виготовлення і ремонту. Організація приймання продукції по контрольних операціях, передбачених технологічним процесом, дозволяє в більшій мірі охопити область контролю і виключити вихід браку на фінішних операціях контролю з максимальним зменшенням витрат, пов'язаних з його

усуненням. Кінцевий прийом продукції проводиться з використанням випробувального обладнання, якого на КП «Полтававодоканал» нараховується більше 70 одиниць з усіх позицій процесу виготовлення продукції.

Дані поопераційного контролю на підприємстві аналізуються і постійно реєструються в наступних документах:

внутрішньозаводські паспорти ремонту вузлів, агрегатів і візків тепловозів, дизелів, тепловозів;

контрольні картки якості (дизельний цех);

журнали обліку ремонту і дефектоскопії колісних пар, підшипників, автозчеплень, повітряних резервуарів тощо;

карти обмірювань колісних пар, деталей дизеля, електромашин;

картки (акти) випробувань дизель-генераторів;

картки (акти) випробувань тепловозів на реостаті.

Результатом задовільних випробувань чи технологічних операцій є розпис контролюючого майстра.

З метою одержання об'єктивних результатів дослідження готової продукції і підвищення ефективності проведення аналізу відмов, для негайного прийняття коригувальних і попереджуючих дій, на підприємстві створений відділ випробувань і технічної діагностики, що базується на основі СВДА, станції реостатних випробувань і станції обкатування ТЕД. Контроль і випробування продукції проводиться на 3-х стендах для обкатування дизелів, 2-х станціях для реостатних випробувань 4-х тепловозів і 1-го стенда для обкатування й випробувань тягових електродвигунів спеціально навченим персоналом служби якості підприємства.

Для виконання робіт пов'язаних із проведенням і постійним поліпшенням контролю якості, що не руйнує продукції на підприємстві створений ВНК, до складу якого ввійшли дефектоскопісти й інженери, при чому введення посади інженера-дефектоскопіста дозволило підійти до проблеми неруйнуючого контролю з застосуванням передових досягнень у цій

області. По всій довжині циклу ремонту створені ділянки не руйнуючого контролю, що оснащені більш ніж 15 одиницями різноманітних дефектоскопів.

Однієї з принципових цілей системи якості є задоволення вимог замовника. Рівень задоволеності замовника є одним з найважливіших засобів виміру ступеня ефективності функціонування системи якості. Оцінка задоволеності замовника здійснюється шляхом збору й аналізу інформації, що надійшла від споживача, окремо створеним бюро надійності. У задачі, поставлені даним підрозділом, входить обробка інформації з якості внутрішнього і зовнішнього походження (зворотний зв'язок із замовником). На підставі оброблених даних відділом технічного контролю разом з ВГТ розробляються заходи щодо попередження випадків появи незадовільного стану води. Так, на підставі проведеного аналізу відмов за рік, розроблені комплексні заходи щодо підвищення якості ремонту тепловозів. До складу заходів увійшли:

- оптимізація виробничого процесу згідно вимог нормативної документації;

- поліпшення в області мотивації персоналу;

- комплексні заходи для підвищення технічної грамотності і відповідальності персоналу.

Виконання даних заходів поряд із впровадженням системи якості відповідно до ISO 9001:2000 дозволило значно підвищити якість виконуваних робіт на підприємстві.

Створення системи менеджменту якості є водночас досить складним процесом. Запровадження будь-якої новації у виробництво завжди супроводжується виникненням певних проблем. Не є виключенням і спроба застосування СМЯ відповідно до ISO 9001:2000. Серед основних перешкод з якими стикається підприємство на шляху впровадження системи менеджменту якості слід відзначити:

Наявність застарілого обладнання на КП «Полтававодоканал», що складає значну частину основних виробничих фондів і за своїми характеристиками не завжди підлягає модернізації, що не дає можливість випускати продукцію, яка відповідала б вимогам міжнародних стандартів;

Недостатнє фінансування і матеріальне забезпечення процесу впровадження СМЯ. Це пов'язано з деяким погіршенням економічної ситуації в країні в цілому, політичною нестабільністю, що призводить до погіршення ділових відносин з іноземними партнерами, а також з досить значними потребами даного процесу в інвестуванні на початковій стадії. Проте, як не дивно, найбільшій є не дефіцит коштів, а остання проблема;

Людський фактор – основне джерело негараздів, пов'язаних з запровадженням системи менеджменту якості. Опір застосуванню та нерозуміння призначення СМЯ персоналом підприємства може призвести до вкрай негативних наслідків. Несприйняття даних стратегічних нововведень працівниками КП «Полтававодоканал» може звести на нівець усі зусилля по виходу підприємства на новий рівень забезпечення якості продукції. Це пов'язано не просто з недовірою до всього нового, а й з збільшенням обсягу робіт (значне збільшення документообігу) і навіть відповідальності кожного конкретного працівника. Тому формування якщо не позитивного, то хоча б лояльного ставлення персоналу до впровадження системи менеджменту якості є найважливішим завданням для управлінського складу.

Отже, СМЯ на КП «Полтававодоканал» - це жива система, що постійно удосконалюється. Динамічний розвиток підприємства, яке постійно розширює й оновлює спектр продукції, що випускається, вимагає постійного дотримання головного принципу роботи: «Надійність і якість, підтверджена споживачами і перевірена роками».

Висновки до розділу 2

Результати проведених досліджень в аналітичному розділі роботи дозволить зробити висновки:

1. КП «Полтававодоканал» утворене з метою забезпечення досягнення суспільно-корисних цілей та одержання прибутку для наступного його розподілу за рішенням власника, шляхом здійснення виробничо-господарської, інвестиційної, комерційної та іншої підприємницької діяльності, виробництва та реалізації товарів широкого споживання та продукції виробничо-технічного призначення, організації та здійснення фінансових та торгівельних операцій, залучення іноземних інвестицій, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України, формування товарного ринку, розвитку інфраструктури і реалізації на основі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів власника підприємства, а також здійснення іншої не забороненої чинним законодавством України діяльності для отримання прибутку.

Функціонування СУОП КП «Полтававодоканал» реалізується через комплекс організаційних заходів, що передбачають створення служби охорони праці і призначення посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних завдань з охорони праці і здійснюють організаційне, технічне, оперативне і методичне керівництво діяльністю структурних підрозділів у рамках СУОП; встановлення функціональних зв'язків між структурними підрозділами і порядку їх взаємодії, розподіл обов'язків, прав і відповідальності роботодавця, керівників і спеціалістів структурних підрозділів.

2. У досліджуваний період в 2020 році чистий збиток КП ПОР «Полтававодоканал», склав 12428 тис. грн., що на 78652 тис. грн., менше ніж у 2018 році, та на 12428 тис. грн., ніж у 2019 році. Так, у 2018 році даний фінансовий показник складав збиток 66224 тис. грн., у 2019 році вже прибуток 0 тис. грн. Темп зростання даного показника у 2020 році, порівняно

з 2018 роком склав 1,2 рази, а порівняно з 2019 роком – 100 %. Необхідно зауважити, що динаміка зростання рівня річного обсягу чистого прибутку у досліджуваній період значно вища від динаміки зниження рівня річного обсягу реалізованої продукції, робіт і послуг, що є позитивним для діяльності підприємства.

Суттєво знизилися операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Так, у 2020 році даний показник становив 108,41 коп., що на 25,27 коп. менше ніж у 2018 році та на 4,56 коп., ніж у 2019 році. Темп зниження операційних витрат у 2020 році на 1 грн. реалізованої продукції по відношення до 2018 року склав 18,91 %, по відношення до 2019 року – 4,03 %.

3. Для визначення ефективних заходів, щодо поліпшення управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг, проведено аналіз загальної системи надання послуг та забезпечення КП ПОР «Полтававодоканал», який дав змогу визначити недоліки в її діяльності і в майбутньому розробити заходи щодо їх ліквідації. Наведено Схема управління якістю продукції на КП «Полтававодоканал».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОЛПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ КП «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ» У СФЕРІ ПОСЛУГ

3.1. Пропозиції щодо розвитку управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг

Втілення в життя стратегічних напрямків розвитку управління операціями підприємства являється дуже складним процесом. Слід зауважити, що будь-яка зміна в технології виготовлення продукції чи наданні послуг, зміна матеріалів (ресурсів) для виготовлення продукції, або зміна у взаємозв'язках виробничих і обслуговуючих процесів потребує вагомого обґрунтування і розрахунків. Важливо, щоб управлінський процес мав комплексний характер, охоплюючи при цьому всі ланки і сторони господарської діяльності суб'єкта виробництва. До того ж, управління має забезпечувати системний підхід, виходячи з того, що кожне підприємство, об'єднання, корпоративна структура, інша виробнича форма є складною динамічною системою, яка охоплює ряд взаємопов'язаних елементів у процесі виробництва.

Негативні результати операційної діяльності організації можуть залежати від цілого ряду об'єктивних і суб'єктивних причин. Об'єктивні причини скоротити неможливо, тому до них слід пристосовувати операційну систему. Суб'єктивні ж причини повністю пов'язані з вадами в управлінні операційною системою, які необхідно усунути.

КП «Полтававодоканал» являється господарюючим суб'єктом, який в умовах ринкової економіки потребує значного і постійного удосконалення функціонування своєї операційної системи та наслідня послуг. З метою розвитку управління операційною системою КП «Полтававодоканал», обираємо ряд стратегій, які з метою удосконалення виробничого процесу

необхідно обґрунтувати і прийняти для виконання. Визначимо основні підходи щодо формування пропозицій по розвитку управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Підходи, щодо формування пропозицій по розвитку управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг

| Сфера застосування | Підхід | Методологічне забезпечення |
|---|---|---|
| Забезпечення функціонування операційної системи | Системний, ситуаційний, комплексний, моделювання | Моделі оптимізації запасів з очищень води Статистичні розподіли Оптимізація використання обмежених ресурсів Методи порівняння Економіко-математичне моделювання Програмування Інструменти прийняття рішень |
| Виробнича підсистема | Системний, процесний, цілісний, комплексний, відтворювальний, соціально-технічний | Моделі оптимізації запасів з очищень води Економіко-математичне моделювання Програмування Теорія черг Статистичні розподіли Функціонально-вартісний (АВС-аналіз) Факторний аналіз Оперативно-виробниче планування дискретного виробництва Управління проектами Графічний метод Інструменти прийняття рішень |
| Підсистема планування та контролю | Системний, динамічний, маркетинговий, моделювання | Методологія економічного аналізу Графічний метод Економіко-математичне моделювання Інструменти прийняття рішень Прогнозування Розробка стратегій (стратегія товару, стратегія процесів) Тактика агрегатного планування Оперативно-виробниче планування дискретного виробництва Управління проектами Методи порівняння, індексний, балансовий, ланцюгових підстановок, елімінування Функціонально-вартісний (АВС-аналіз) |

Першим стратегічним кроком до удосконалення операційної системи підприємства слід обрати реінженірінг бізнес-процесів підприємства-представника.

Реінжинірінг за останні роки став однією із найбільш ефективних інновацій у справі керівництва. Він широко використовується у різних галузях промисловості.

Сучасний менеджмент вітчизняних підприємств не може мати іншої основи ніж пошук та активне використання нових форм, методів, прийомів, сфер бізнесу, оскільки колишні підходи у багатьох випадках себе не виправдали. Мета реінжинірінгу - порвати зі старими правилами організації ведення бізнесу. Він мусить виявляти ці переваги та відмовитися від них на користь нових способів виконання роботи. Реінжинірінг ґрунтується на тому, що завжди з розроблених процесів повинні виникати нові правила, які відповідають духові часу. Тільки так можна досягти значного росту виробництва, підвищення продуктивності, якості та ефективного ведення бізнесу.

Реінжинірінг має такі властивості:

відмова від застарілих правил та підходів і початок ділового процесу ніби з «чистого аркуша». Це дозволяє перемогти негативну дію господарчих догм, які склалися;

ігнорування діючих систем, структур та процедур компанії і радикальна зміна способів господарчої діяльності - якщо неможливо переробити своє ділове середовище, то можна переробити свій бізнес;

приведення до значних змін показників діяльності.

Слід відмітити, що на підприємстві необхідне запровадження реінженірінгу, оскільки на сучасному етапі розвитку українських підприємств, в тому числі і КП «Полтававодоканал» рушійною силою їх піднесення як правило являються інвестиції, а впровадження інвестицій на нашому підприємстві без реінженірінгу є нерозумним. Це судження обґрунтовуються тим, що основні засоби вітчизняних підприємств, як правило являються

застарілими та зношеними і не можуть гідно забезпечити продуктивне виробництво товарів та надання послуг. Однак як показує практика вітчизняного виробництва, навіть при наявності значних інвестицій підприємства не завжди можуть реалізувати свій «шанс» бути кращими в своєму бізнесі. Частково це пояснюється недосконалістю українського законодавства в сфері підприємництва, корупцією владних органів, незрозумілою державною економічною політикою, але як правило зазвичай проблема «приховується» в внутрішньому середовищі організації, а саме в невмінні запроваджувати інновації.

При впровадженні інвестицій підприємства будь-якої профілю і будь-якої форми власності, а отже і КП «Полтававодоканал», незалежно від того надають вони послуги чи випускають продукцію, насамперед закупають обладнання, патенти, забуваючи звернути увагу на застарілі підходи щодо управління бізнес-процесами. Варто відмітити, що менеджери організацій як правило не задумуються над тим, що невідповідність бізнес-процесів на підприємстві може спричинити фатальні наслідки. Мова йде про те, що при впровадженні інвестиції потребують відповідного «клімату» та механізму, а при відсутності «клімату» та механізму - капіталовкладення можуть бути просто непродуктивними. З вищевикладеного можна зробити коротке узагальнення, що при інвестуванні реінженірінгу доцільно переглядати більшість бізнес-процесів підприємства, а інколи і перебудовувати ділові процеси для досягнення докорінного, стрибкоподібного покращення діяльності підприємства в цілому.

Аналізуючи бізнес-процеси КП «Полтававодоканал», можна зробити висновок, що вони потребують значного перегляду та зміни. Особливу увагу необхідно звернути на бізнес-процеси які забезпечують передачу ресурсів підприємства від одного виробничого підрозділу до іншого. Однак слід зауважити, що використання реінженірінгу бізнес-процесів (РБП) – дуже відповідальний крок, який потребує значної підготовки, виваженості і певних знань, оскільки неправильне застосування реінженірінгу може призвести до

руйнування всіх технологічних процесів в підприємстві. РБП має проводитися справжніми фахівцями в даній галузі, та консультантами з реінженірингу.

Другим кроком до поліпшення операційної системи слід обрати удосконалення контролю за якістю продукції та якістю надання послуг на всіх стадіях надання послуг.

Існуючі методики контролю, що існують на КП «Полтававодоканал» на стадії забору та подачі води, допомагають зробити лише приблизні висновки про поведінку і характер надання послуг. Адекватно описати процес формоутворення і оцінити ситуацію на відповідній стадії виробництва існуючі методи контролю не можуть, оскільки являються недостатньо сучасними і прогресивними. В сучасних умовах розвитку комп'ютерної техніки існує значна кількість програм, які дозволяють моделювати будь-яку ситуацію процесу.

Особливість моделювання - безперервне автоматичне коректування поточних значень параметрів реологій і виду моделі реології залежно від ефективних значень кожного елементарному в об'ємі суміші. Результати моделювання виводяться у формі таблиць і діаграм розподілу густини, графічного зображення густини по вертикальних і горизонтальних перетинах форми або стрижня. Методика моделювання реалізована у вигляді діалогової програми для IBM-сумісного комп'ютера з використанням MS EXCEL, VBA, СУБД MS ACCESS, CLIPPER і орієнтована на інженерів-технологів, що не мають спеціальної підготовки по програмуванню. Використання даних програм на КП «Полтававодоканал» дозволить здійснювати аналіз помилок та зменшити неналежну якість води. По можливості, при виконанні необхідних розрахунків зменшити матеріало- і енергомісткість виробництва, удосконалювати технологію.

Для здійснення третього кроку по удосконаленню операційного менеджменту та підвищення якості надання послуг підприємством слід звернути особливу увагу на запровадження математичних моделей при вирішенні управлінських питань, адже за даного потенціалу підприємству

необхідно обирати такі рішення, які при мінімальних затратах досягають максимального ефекту. Аналіз математичних моделей дає можливість менеджерам використовувати ефективний інструмент, який може застосовуватися для прогнозу поведінки систем і порівняння одержуваних результатів. Моделювання дозволяє логічним шляхом прогнозувати наслідки альтернативних дій і достатньо упевнено показує якому з них слід віддати перевагу.

Для досягнення мети практично завжди існує декілька варіантів з яких потрібно вибрати оптимальний. Для визначення кращого варіанту користуються критерієм ефективності або цільовою функцією.

Для досягнення поставленої мети підприємству потрібні матеріали, устаткування, енергія, робоча сила і інші ресурси. Кожне підприємство такі ресурси має в своєму розпорядженні, але загальні запаси ресурсів обмежені. Тому виникає важлива задача: вибір оптимального варіанту плану виробництва, що забезпечував би досягнення мети з мінімальними витратами ресурсів. Таким чином ефективне управління посулами передбачає таку організацію процесу, при якій не тільки досягається мета, але і забезпечується екстремальне (MIN,MAX) значення деякого критерію ефективності:

$$D_0 = F(X_1, X_2, \dots, X_n) \Rightarrow \text{MIN(MAX)} \quad (3.1)$$

Дана функція є математичним виразом результату дії, направленої на досягнення поставленої мети, і тому її називають цільовою функцією.

Функціонування складної виробничої системи та системи надання послуг завжди визначається великою кількістю параметрів. Для отримання оптимального рішення частину цих параметрів потрібно обернути в максимум, а інші в мінімум. Виникає питання: чи існує взагалі таке рішення, яке найкращим чином задовольняє всім вимогам відразу? Можна упевнено відповісти - ні. На практиці рішення, при якому досліджуваний показник має максимум чи мінімум, як правило не задовольняється обмеженнями. Тому

вислови типу: виробляти продукцію найвищої якості з якнайменшими витратами - це просто гучна фраза, яка по суті невірна. Правильно було б сказати: одержати продукцію найвищої якості при тій же вартості, або понизити витрати на виробництво продукції не знижуючи її якості, хоча такі вислови звучать менш переконливо, та зате вони чітко визначають цілі.

Четвертим кроком до удосконалення взаємозв'язків елементів операційної системи є удосконалення і розширення господарства підприємства. Організація матеріально-технічного обслуговування і забезпечення виробництва та надання послуг є головною умовою неперервного перебігу виробничих процесів на підприємстві. Процес матеріально-технічного обслуговування спрямований на постачання на склади підприємства, згідно з виробничою програмою, матеріально-технічних ресурсів, забезпечення їх ефективного використання, обліку, зберігання, транспортування. Оскільки на підприємстві відсутні склади, їх необхідно створити, анулювати комори в очисних спорудах, оскільки даний підхід себе не оправдовує, через те що на підприємстві не забезпечується повний контроль за запасами підприємства.

Склади різних типів можуть створюватися на початку, всередині і вкінці транспортних вантажопотоків чи виробничих процесів для тимчасового нагромадження вантажів і своєчасного постачання виробництва матеріалами в потрібних кількостях. Тимчасове складування (нагромадження) продукції зумовлено характером виробництва і транспорту. Воно дозволяє перебороти тимчасові, просторові, кількісні і якісні невідповідності між наявністю і потребою в матеріалах у процесі виробництва і споживання.

Крім операцій складування вантажів, на складі виконуються ще й усередині складські транспортні, навантажувальні, розвантажувальні, сортувальні, комплектувальні і проміжні перевантажувальні операції, а також деякі технологічні операції і т.д. Тому склади варто розглядати не тільки як пристрої для збереження вантажів, а як транспортно-складські комплекси, у яких процеси переміщення вантажів відіграють важливу роль. Робота цих комплексів

носить динамічний, стохастичний характер через нерівномірність перевезень вантажів.

Варто мати на увазі, що склади сприяють перетворенню водних ресурсів, змінюючи параметри прийнятих і видаваних партій вантажів за величиною, складом, фізичними характеристиками вхідних вантажів, часу відправлення транспортних партій і т.д.

Крім цього організація діяльності складського господарства повинно включати:

аналіз структури підприємства з надання послуг на прямоточність, пропорційність, неперервність та ритмічність проходження і забезпечення виробничих процесів;

організацію обліку і контролю руху матеріальних цінностей та потоків через склади;

організацію надання й доставки води споживачам;

аналіз ефективності роботи складського господарства і впровадження нових форм його діяльності.

Для узгодження діяльності підприємства КП «Полтававодоканал» з динамікою попиту на його послуги необхідно впровадити сукупне планування виробництва. Сукупне планування починається з прогнозу очікуваного на середньостроковий період. За цим слідує загальний план задоволення попиту шляхом визначення рівня випуску, рівня зайнятості і запасів готової продукції. Тут можна розглядати декілька альтернативних планів, досліджуючи кожний з них на здійсненність і вартість. Якщо план в основному вдалий, але має невеликі погрішності, його можна допрацювати. Навпаки, невдалий план відкидається, і потім послідовно розглядаються альтернативні варіанти, - поки не буде визначений прийнятний. План виробництва є кінцевим результатом сукупного планування.

Для удосконалення операційної системи підприємству доцільно впровадити в діяльність міжнародні стандарти ISO - 9000. Їх використовують для сертифікації виробів, призначених для реалізації на світовому ринку. Дані

стандарти доцільно впроваджувати, оскільки їх вони пристосовані до управління якістю на основі системного підходу та орієнтовані на споживача мають регламентацію вимог за всіма стандартами життєвого циклу продукції. Проведення даного стандарту необхідне, оскільки у більшості розвинених країн, як і в Україні стандарти ISO отримали статус загальнонаціональних; деякі національні стандарти розробляються на основі відповідних міжнародних стандартів ISO.

В умовах конкуренції «завоювання» відповідного ринкового сегмента в Україні та інших розвинутих країнах можливе тільки за надання потенційному споживачеві достовірної інформації про якість товару (продукції, послуг, робіт, виробництва тощо). Це можна зробити за рахунок здійснення такого виду контролю, як сертифікація. Отже сертифікація води для КП «Полтававодоканал» є стратегічним заходом до втілення. Продукцію, яка пройшла сертифікацію випробування, позначають національними знаками відповідності. Знак відповідності призначений для інформування споживачів про те, що продукція сертифікована згідно з правилами УкрСЕПРО. Дане впровадження зміцнить конкурентну позицію підприємства, та збільшить довіру споживачів до його продукції.

Для забезпечення якості надання послуг, підприємством доцільно запровадити гуртки якості, які дадуть змогу зменшити брак від виробництва та удосконалити процеси виготовлення продукції.

Особливу увагу до поліпшування операційної системи підприємством слід обрати розробку ефективної системи управління продуктивністю. Широко поширене абсолютно невірне уявлення про те, що робітники - основний визначальний чинник продуктивності. Згідно цієї теорії, шлях до підвищення продуктивності праці - примусити персонал працювати інтенсивніше Проте відомо, що у минулому багато досягнень у сфері продуктивності були результатом удосконалення технології. Однак тільки одна технологія не забезпечить підвищення продуктивності. Без ретельного планування, технологія може фактично понизити продуктивність, особливо

якщо вона поведе до зменшення гнучкості виробництва, високих витрат або розрізненості виробничих процесів.

Одним з основних стратегічних напрямків розвитку виробництва, являється удосконалити систему мотивації діяльності працівників. Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статусні мотиви, пов'язані з визнанням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви зорієнтовані на певну інтенсивність роботи. Нашому підприємству слід організувати свою діяльність так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність. Визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записують у формі пільг, переваг, видів заохочення в «Правилах внутрішнього трудового розпорядку організації» і закріплюють в інших локальних нормативних правових актах на ринку.

3.2. Напрямки підвищення управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг

У сучасних умовах господарювання, коли підприємства бажають виділитися на фоні інших, важливим є ефективне використання його виробничої потужності, оскільки це дає можливість підприємству більше виробляти продукції при менших затратах ресурсів, тобто зменшити свої виробничі витрати. Важливим аспектом цієї проблеми є формування системи управління потенціалом КП «Полтававодоканал», тому що розробка та удосконалення економічних основ цього процесу є невід'ємною частиною загального процесу розвитку підприємства, на надання ним послуг. Для управління виробничим потенціалом КП «Полтававодоканал» потрібно

удосконалити процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, оптимізацію і нарощування економічного потенціалу підприємства з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства.

Для успішної роботи та утримання високого рівня конкурентоспроможності КП «Полтававодоканал» доводиться випереджати плани надання послуг не тільки за рівнем виробничих технологій і показниками основної операційної діяльності, але й за якістю управлінської системи. Своєчасне забезпечення керівників інформацією про виробничу діяльність є основою оперативного управління, та якісного надання послуг. Результативність діяльності залежить не тільки від правильності прийнятих управлінських рішень, але й від здатності інтегрувати та поєднувати перебіг внутрішніх виробничих ситуацій, перебудови й розвитку управлінського процесу шляхом формування ефективного механізму оперативного управління. Метою удосконалення механізму оперативного управління КП «Полтававодоканал» є створення умов для своєчасної реалізації поточних цілей господарської діяльності підприємства управлінськими методами, які, в свою чергу, складаються з відповідних важелів впливу.

Побудова ефективної системи оперативного управління на КП «Полтававодоканал» потребує розробки дієвого управлінського механізму, який є базовою складовою цієї системи.

Оперативне управління КП «Полтававодоканал» повинно здійснюватися на основі визначених стратегій та передбачати розроблення оперативних планів надання послуг та управлінських рішень, які потребують чіткого виконання, постійного контролю й оперативного аналізу виробничих показників; його ціллю є забезпечення ефективності управлінського процесу з урахуванням усіх його особливостей.

Удосконалення механізму оперативного управління сприятиме якісним і кількісним змінам складових потенціалу КП «Полтававодоканал» (технологічного, майнового, організаційного, виробничого, кадрового,

маркетингового, інвестиційно-інноваційного, фінансового тощо), реструктуризації функціональних підсистем, упорядкованості та реалізації управлінських завдань та ін. Управлінський механізм є динамічною складовою системи оперативного управління надання послуг, що забезпечує випуск у встановлені терміни планових обсягів надання послуг при раціональному використанні матеріальних і трудових ресурсів, виробничого потенціалу.

Дослідженнями встановлено основні структурні елементи механізму оперативного управління КП «Полтававодоканал»:

Перше, управлінські засоби, що включають інструменти та важелі, які відповідають цілям, прогнозованим показникам, критеріям їх вибору й оцінки;

Друге, організаційні та економічні методи управління, що становлять способи, прийоми й технології приведення в дію та використання засобів управління.

За результатами проведених досліджень систематизовано пріоритетні напрями вдосконалення механізму оперативного управління по наданню послуг КП «Полтававодоканал» (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2 – Пріоритетні напрями вдосконалення механізму оперативного управління послугами КП «Полтававодоканал»

| Напрями удосконалення | Форми удосконалення | Види удосконалення |
|--------------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Покращення існуючих технологій | Модернізація та оновлення основних засобів | Встановлення новітньої апаратури в забірній воді та очисних (для удосконалення технології надання послуг) |
| | Впровадження сучасних засобів зв'язку та інноваційного програмного забезпечення управлінських процесів | придбання засобів зв'язку та новітніх управлінських програм; модернізація існуючого програмного забезпечення |

Продовження таблиці 3.2

| 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------------|---|--|
| Диверсифікація виробничої діяльності | Реконструкція | придбання виробничих ліній для більш глибокої очистки води, устаткування для переробки вторинних компонентів при очистці води |
| | Створення нових об'єктів | обладнання високотехнологічних пунктів заготівлі сировини для очистки води |
| Управління персоналом | Мотивація управлінського персоналу | впровадження гнучкої системи преміювання та винагородження за виконану роботу розробка чіткої системи санкцій за визначені порушення |
| | Підвищення кваліфікації | участь фахівців-управлінців у різноманітних тренінгах, семінарах, організація підвищення кваліфікації |
| Активізація збутової діяльності | Розширення власної мережі за рахунок побудови нових водогонів | дослідження нових, використання новітніх управлінських методів (реінжиніринг, бенчмаркінг) |

Удосконалений механізм є системою економічних, організаційних, технічних і правових засобів своєчасної реалізації завдань оперативного управління КП «Полтававодоканал», що забезпечує оптимальне поєднання сучасних управлінських методів і прийомів у процесі надання послуг населенню та підприємствам, та реалізації продукції (питної та технічної води). Технологія управління вважається раціональною, якщо виконуються такі принципи: об'єктивний склад етапів і операцій процесу, спеціалізація, мінімізація зв'язків між складовими управління, визначення доцільних методів та операцій процесу. Це створює сприятливі умови для досягнення

цілей господарської діяльності сучасними управлінськими методами, які, в свою чергу, складаються із відповідних важелів впливу.

При формуванні даного механізму КП «Полтававодоканал» виокремлено такі структурні блоки: організаційний, технологічний, аналітико-оціночний. Розробляючи схему управління, необхідно врахувати цільові орієнтири та установки управлінського процесу, які досягаються за рахунок узгодження роботи всіх підрозділів і ділянок, забезпечення ритмічності видобутку води та її очистки, пропорційність завантаження обладнання, скорочення тривалості виробничого циклу, формування якісної сировинної бази, зниження собівартості кінцевої послуги, забезпечення безперебійних поставок, необхідного асортименту та певної якості, з ефективним використанням виробничих ресурсів.

Побудова оптимальної організаційної структури оперативного управління процесами ресурсного забезпечення, видобутку води та її реалізації через організаційний блок управлінського механізму.

Ефективність оперативного управління КП «Полтававодоканал» зумовиться узгодженням виконуваних функцій, що реалізуються певними прийомами та адміністративними, економічними, нормативно-правовими методами досягнення визначеної мети (табл. 3.1). Організаційна структура визначає склад та співвідношення ієрархічних рівнів у системі управління виробничим процесом, форми цієї організації, забезпечує контроль і координацію діяльності виробничих підрозділів.

Для приведення в дію управлінського механізму (дотримання принципів, реалізації управлінських функцій і методів) необхідні інструменти впливу (накази, розпорядження, інструкції), які будуть використані управлінцями для досягнення поставлених цілей та завдань. Дослідженнями встановлено, що функціонуюча у КП «Полтававодоканал» система оперативного управління сформована за ієрархічним принципом з розподілом функцій централізованого та децентралізованого управління.

Перспективним напрямком підвищення ефективності надання послуг є впровадження на ньому системи «Kanban» для постачання очисних елементів та комплектуючих для побудови нових водогонів.

За допомогою цієї системи з'являється реальна можливість на КП «Полтававодоканал» усунути замороження оборотних активів (основне джерело витрат) і мінімізувати запаси підприємства.

Крім цього, система «Kanban» надасть змогу виявити причини витрат на КП «Полтававодоканал» та допоможе знайти проблеми у процесі надання послуг.

Способи впровадження на КП «Полтававодоканал» системи «Kanban» дуже важливі, оскільки від точності вибору відповідного підходу залежить дієвість обраних методів.

Розглянемо схему роботи системи «Kanban» пропонуваної на КП «Полтававодоканал» (рис. 3.1).

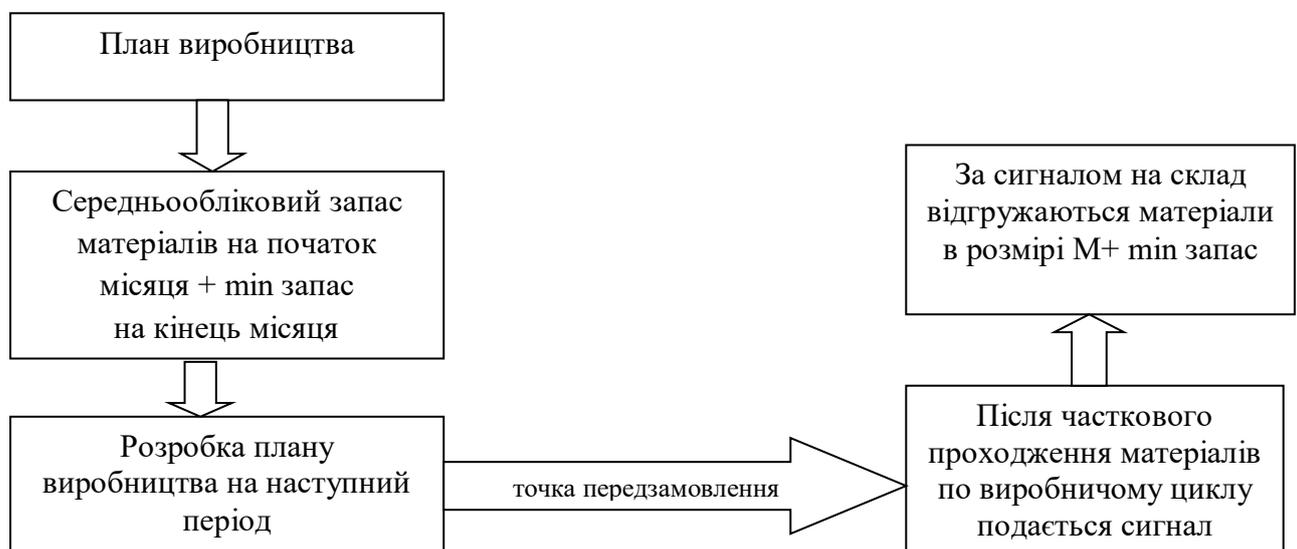


Рисунок 3.1 – Схема роботи системи «Kanban» на КП «Полтававодоканал»

Як бачимо, на КП «Полтававодоканал» при роботі системи «Kanban» нічого не робиться «про всяк випадок» чи «про запас» – виконуються тільки заклази отримані від стоживача.

Ця система використовується на всіх етапах надання послуг: до того часу доки наступна ділянка не замовить матеріали, на попередньому не відбувається ніяких дій в зв'язку з ним. Практично це означає, що на всіх рівнях потрібно дотримуватися принципу just-in-time (точно в термін).

Детальніше розглянемо етапи створення системи «Kanban» на КП «Полтававодоканал» (рис. 3.2)

Перший етап полягає у організації групи проекту і плануванні проекту. До нього входять такі завдання:

організація збору даних про середньомісячне споживання кожного керованого по системі «Kanban» виробу / матеріалу;

зміна фізичного і логічного розташування місць складування на складі і в цеху.

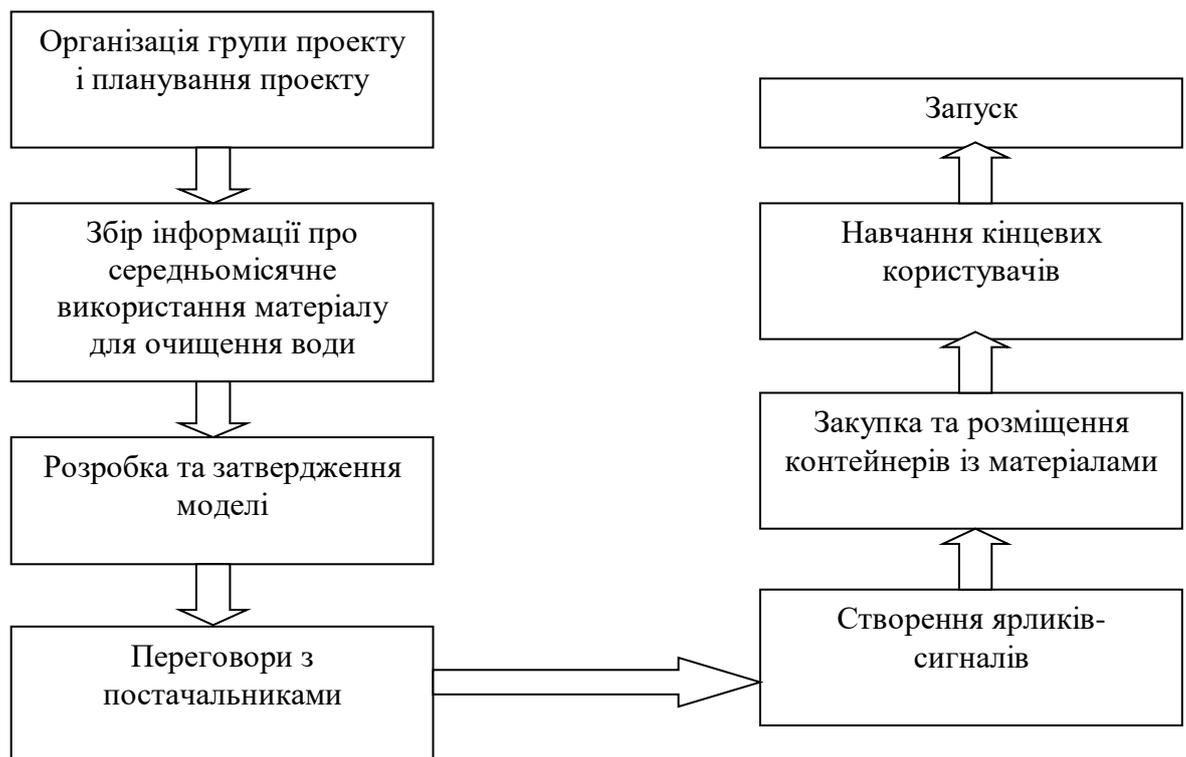


Рисунок 3.2 – Етапи створення системи «Kanban» на КП «Полтававодоканал»

визначення обсягу контейнерів (обсяг матеріалів необхідний для одного виробничого кроку очищення води чи проведення ремонтних робіт;

зміна логічного і фізичного розташування місць складування деталей по робочих ділянках;

розробка і друк ярликів- сигналів, переміщення їх по виробничих лініях. Якщо матеріалів на КП «Полтававодоканал» існує більше, ніж необхідно, проводиться розміщення надлишків в спеціально відведеному місці з подальшим їх споживанням.

На другому етапі проводять збір інформації про середньомісячне споживання кожного матеріалу /деталі

необхідно зібрати дані по витраті матеріалів не менше як за 12 місяців.

врахування всіх витрат матеріалів з урахуванням браку, зразків на тестування і т.д.

Третій етап полягає у розробці та затвердженні моделі:

створюється модель роботи підприємства, що містить опис матеріальних та інформаційних потоків на підприємстві.

модель повинна бути досить короткою, але конкретною.

На четвертому етапі здійснюють переговори з постачальниками КП «Полтававодоканал»:

необхідно побудувати роботу з постачальниками так, щоб вони мали відвантажувати матеріалу для очищення води партіями, чітко визначеними розмірами контейнера. Це зменшить кількість помилок в управлінні запасами.

потрібно створити систему коли постачальники будуть автоматично отримувати повідомлення про необхідність у поставці матеріалу в момент, коли буде досягнута точка передзамовлення на КП «Полтававодоканал».

Пятий етап полягає у створенні ярликів-сигналів:

необхідно створити систему модель, метою якої є оперативна передача запиту постачальнику про необхідність поставити чергову партію матеріалів відповідно до обсягів і графіків, які розроблені на певний період.

На шостому етапі проводять закупівлю та розміщують контейнери з матеріалами КП «Полтававодоканал»:

розміщення матеріалів повинно відбуватися на підготовлених місцях складування у виробництві. Кожна пара контейнерів встановлюється послідовно, так, щоб споживання починалося спочатку з одного контейнера і тільки потім з іншого.

якщо товар сипучий КП «Полтававодоканал» потрібно розмістити ці деталі на палети або на спеціально виділені для них місця, до яких будуть прикріплені ярлики з інформацією по коду, найменуванню та кількості деталей.

На сьомому етапі на КП «Полтававодоканал» проводять навчання кінцевих користувачів:

навчання кінцевих користувачів і затвердження підсумкових процедур роботи включають в себе навчання на КП «Полтававодоканал» всіх диспетчерів, планувальників, постачальників і майстрів, завідувачів очисних споруд, які будуть працювати в системі.

Восьмий етап передбачає запуск на КП «Полтававодоканал» системи «Kanban»:

може здійснюватися поступово, за групами матеріалів і деталей, для яких підготовлені контейнери і ярлики.

в залежності від структури і розмірів КП «Полтававодоканал», вироблених виробів і методів виробництва можливий також запуск по дільницях.

з урахуванням розмірів КП «Полтававодоканал» повинен бути визначений один або кілька координаторів, що стежать за тим, щоб ярлики ретельно вилучалися і переміщалися з контейнера до сигнального щиту і назад; їх завдання також - збільшувати або зменшувати загальну кількість що знаходяться в обігу контейнерів і ярликів при зміні попиту або плану продажів.

Проаналізувавши систему «Kanban» на КП «Полтававодоканал» бачимо, що головною складовою цієї системи є матеріальні ресурси, які є ключовими для кожного етапу роботи. Щоб на КП «Полтававодоканал»

запроваджена нами система «Kanban» ефективно функціонувала доцільним буде на всіх її рівнях розробити схему планування ресурсів досліджуваного підприємства, використовуючи за основу концепцію MRP-системи. На рис. 3.3 наведемо структурну схему планування ресурсів КП «Полтававодоканал».

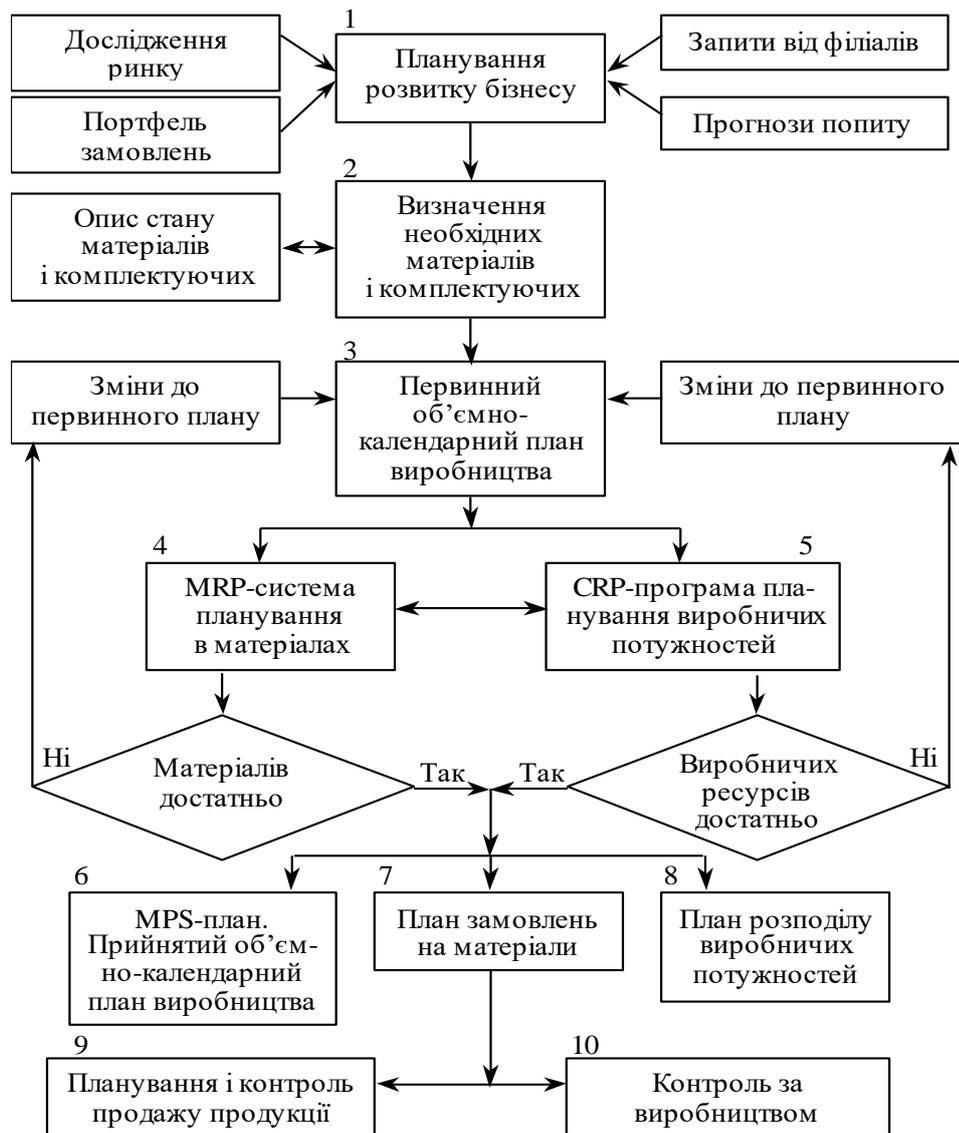


Рисунок 3.3 – Структурна схема планування ресурсів КП «Полтававодоканал» на основі «тягнутої» MRP-системи

Першим етапом є упорядкування плану діяльності КП «Полтававодоканал». На досліджуваному підприємстві цю роботу виконує економічний відділ.

На ньому визначаються місія підприємства, його ніша на ринку, оцінюються й визначаються прибутки, фінансова забезпеченість.

Фактично підтверджується, що КП «Полтававодоканал» збирається зробити і продати, та оцінюється, які фінансові кошти треба інвестувати в розробку й розвиток продукту, щоб вийти на плановий рівень прибутку.

Далі на підставі плану виробництва MRPII-система складає інвентарний список матеріалів і комплектуючих, потрібних для виробництва кінцевого продукту. Тож кожен кінцевий продукт має свій перелік складових. Крім того, в інвентарному списку вміщується опис структури кінцевого продукту, тобто повна інформація з послідовності його складання.

Далі, на підставі генерального плану діяльності КП «Полтававодоканал» формується пробна програма виробництва, яка розподілена за періодами, структурними підрозділами і обсягами для подальшого її тестування на реальність. Дану роботу на підприємстві завод виконує відділ виробництва і збуту продукції та планово-економічний, конструкторський відділи.

На етапі планування потреби в матеріалах в повному обсязі працює MRPII-система. На КП «Полтававодоканал» таку роботу проводить відділ матеріально-технічного постачання.

Далі перевіряється первинний об'ємно-календарний план виробництва на його забезпеченість ресурсами за допомогою CRP-програми, яка є складовою MRPII-системи. Дана робота на досліджуваному підприємстві проводиться планово-економічним відділом та відділом матеріально-технічного постачання.

У той момент, коли визначено, що на КП «Полтававодоканал» план потреб у виробничих потужностях може бути здійсненим, програма виробництва автоматично підтверджується і стає основою для MRPII-системи, а також починає функціонувати контроль підтримки встановленої програми. На КП «Полтававодоканал» такими видами робіт займається планово-економічний відділ, відділ матеріально-технічного постачання та відділ головного технолога.

План потреби у виробничих потужностях показує, яку кількість робочих годин повинна працювати кожна виробнича одиниця. У спрощеному вигляді він містить такі дані: назву й код виробничої одиниці (наприклад, апаратне очищення води, код матеріалу, код виробу замовлення), планову кількість виробів (наприклад, на тиждень), планову потребу виробничого ресурсу у відповідних одиницях (станко-годин, людино-годин) на кожний день тижня.

План замовлень на матеріали визначається як кількість кожного матеріалу, яку необхідно замовити в кожний визначений період часу протягом терміну планування, і зміни до раніше спланованих замовлень. Таке завдання на КП «Полтававодоканал» виконує відділ матеріально-технічного постачання.

Наступним кроком є, планування розподілу виробничих потужностей КП «Полтававодоканал». Це можуть бути потоки попиту і пропозицій між постачальниками й підрозділами підприємства замовника, між окремими підрозділами підприємства або між цими підрозділами й окремими клієнтами. Дану роботу на КП «Полтававодоканал» виконує відділ виробництва і збуту продукції.

Плануванням і контролем за продажем продукції на КП «Полтававодоканал» займається заступник директора з економіки та фінансів. На цьому етапі бізнес-план підприємства, який містить зведені планові показники з обсягів продажу й виробництва у грошовому виразі, розбивається на асортиментні групи товарів; у результаті одержують детальніший план продажу й виробництва. Такий план щомісяця переглядається, до уваги береться план попереднього місяця, фактичне його виконання й дані бізнес-плану.

Підбиваючи підсумок даного підрозділу, можемо зробити висновок, що багато вигоди від правильно спроектованої та впровадженої системи «Kanban» з елементом планування ресурсів на основі MRP II-системи тяжко не помітити. Адже вона забезпечує виробничі ділянки і робочі місця всіма необхідними матеріалами необхідній кількості та потрібний час, суттєво знижує об'єм всіх

видів матеріальних запасів, зводить до мінімуму виробничі простої, виключає з виробничих процесів операції, не створюючи додану вартість, скорочує сумарні затрати на виготовлення продукції.

Отже, впровадження на КП «Полтававодоканал» системи «Kanban» з елементом планування ресурсів на основі MRPII-системи зменшить кількість випадків несвоєчасних поставок продукції замовникам, суттєво покращить якість роботи на підприємстві, надасть змогу керівництву підприємства зосередитися на рішенні стратегічних задач, не відволікаючись на рішенні проблем, виникаючих із-за недосконалості системи поповнення запасів.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи пропозиції щодо розвитку управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг доцільно запропонувати такі висновки:

1. Негативні результати операційної діяльності організації можуть залежати від цілого ряду об'єктивних і суб'єктивних причин. Об'єктивні причини скоротити неможливо, тому до них слід пристосовувати операційну систему. Суб'єктивні ж причини повністю пов'язані з вадами в управлінні операційною системою, які необхідно усунути. Одним з основних стратегічних напрямків розвитку послуг, являється удосконалити систему мотивації діяльності працівників. Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Нашому підприємству слід організувати свою діяльність так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність.

2. Пріоритетні напрями вдосконалення механізму оперативного управління послугами КП «Полтававодоканал» залежать від ряду факторів, що обов'язково гуртується на засадах ефективності в процесі здійснення діяльності. Особливої уваги в процесі реалізації підвищення ефективності

управління операціями в сфері послуг займає виробничий процес, як першочерговий до надання послуг. З метою удосконалення вищесказаного особливої уваги заслуговує запровадження системи «Kanban» для забезпечення підприємства матеріалами очистки води та матеріалами для ремонту водогонів.

Отже, усі запропоновані заходи дозволять поліпшити фінансово-економічний стан КП «Полтававодоканал» і допоможуть підприємству підвищити оптимальність використання матеріальних запасів, отримати додаткові прибутки та знизити рівень витрат у майбутньому.

ВИСНОКИ

У роботі на тему: «Управління операціями підприємства у сфері послуг» були розглянуті теоретичні аспекти управління операціями підприємства у сфері послуг. На основі виконаного дослідження можна навести отримані в дипломній роботі наступні результати.

У першому розділі роботи були розглянуті суть, роль і значення операціями підприємства у сфері послуг підприємства.

1. Визначено ключові аспекти послуг, визначено роль, суть та місце послуг в процесі здійснення економічної діяльності господарюючого суб'єкту. Обґрунтовано теоретичні основи та визначено значення операцій у сфері послуг. Розкрито підходи, щодо розуміння послуги, визначено наукові підходу щодо обґрунтування поняття «послуга» та «управління операціями в сфері послуг». Відсутність можливості зберігання послуг потребує точних та чітких розрахунків потенціалу підприємств задля дій у галузі послуг. Таким чином, в першу чергу, споживач присутній (безпосередньо бере участь) в під час надання послуги, і сам процес реалізації послуги є менше важливим, як і сам результат.

2. Проведено узагальнену класифікацію операцій у сфері послуг. Послуги можна ранжирувати від чистої послуги до послуги з продуктом. Залежно від місця на даній шкалі, послуги міняють такі властивості, як гнучкість якості, залежність від виконавця, можливість зберігання та інші. З погляду маркетингу два крайні типи на даній шкалі послуг різні і вимагають особливих підходів.

3. Методика оцінки системи показників ефективності управління операціями у сфері послуг – є важливим індикатором визначення ефективності діяльності підприємства. В загальному вигляді оцінки ефективності управління послугами – це сукупність показників рівня взаємодії складових операційних підсистем підприємства, яке виражається у зниженні витрати матеріалів на одиницю продукції (споживчого ефекту) при підвищенні або

збереженні їх якості. Крім такого тлумачення, ефективність надання послуг вживається у змісті вигоди або ефекту, який отримують у результаті раціонального використання матеріальних ресурсів. Значення економії матеріальних ресурсів зростає в зв'язку із збільшенням обсягу надання послуг.

У другому розділі був проведений аналіз управління операціями підприємства у сфері послуг КП «Полтававодоканал».

4. КП «Полтававодоканал» утворене з метою забезпечення досягнення суспільно-корисних цілей та одержання прибутку для наступного його розподілу за рішенням власника, шляхом здійснення виробничо-господарської, інвестиційної, комерційної та іншої підприємницької діяльності, виробництва та реалізації товарів широкого споживання та продукції виробничо-технічного призначення, організації та здійснення фінансових та торгівельних операцій, залучення іноземних інвестицій, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України, формування товарного ринку, розвитку інфраструктури і реалізації на основі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів власника підприємства, а також здійснення іншої не забороненої чинним законодавством України діяльності для отримання прибутку.

Функціонування СУОП КП «Полтававодоканал» реалізується через комплекс організаційних заходів, що передбачають створення служби охорони праці і призначення посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних завдань з охорони праці і здійснюють організаційне, технічне, оперативне і методичне керівництво діяльністю структурних підрозділів у рамках СУОП; встановлення функціональних зв'язків між структурними підрозділами і порядку їх взаємодії, розподіл обов'язків, прав і відповідальності роботодавця, керівників і спеціалістів структурних підрозділів.

5. У досліджуваний період в 2020 році чистий збиток КП ПОР «Полтававодоканал», склав 12428 тис. грн., що на 78652 тис. грн., менше ніж у 2018 році, та на 12428 тис. грн., ніж у 2019 році. Так, у 2018 році

даний фінансовий показник складав збиток 66224 тис. грн., у 2019 році вже прибуток 0 тис. грн. Темп зростання даного показника у 2020 році, порівняно з 2018 роком склав 1,2 рази, а порівняно з 2019 роком – 100 %. Необхідно зауважити, що динаміка зростання рівня річного обсягу чистого прибутку у досліджуваній період значно вища від динаміки зниження рівня річного обсягу реалізованої продукції, робіт і послуг, що є позитивним для діяльності підприємства.

Суттєво знизилися операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Так, у 2020 році даний показник становив 108,41 коп., що на 25,27 коп. менше ніж у 2018 році та на 4,56 коп., ніж у 2019 році. Темп зниження операційних витрат у 2020 році на 1 грн. реалізованої продукції по відношенню до 2018 року склав 18,91 %, по відношенню до 2019 року – 4,03 %.

6. Для визначення ефективних заходів, щодо поліпшення управління операціями КП «Полтававодоканал» у сфері послуг, проведено аналіз загальної системи надання послуг та забезпечення КП ПОР «Полтававодоканал», який дав змогу визначити недоліки в її діяльності і в майбутньому розробити заходи щодо їх ліквідації. Наведено Схема управління якістю продукції на КП «Полтававодоканал».

У третьому розділі наведені рекомендації щодо вдосконалення процесу управління операціями підприємства у сфері послуг КП «Полтававодоканал».

7. Негативні результати операційної діяльності організації можуть залежати від цілого ряду об'єктивних і суб'єктивних причин. Об'єктивні причини скоротити неможливо, тому до них слід пристосовувати операційну систему. Суб'єктивні ж причини повністю пов'язані з вадами в управлінні операційною системою, які необхідно усунути. Одним з основних стратегічних напрямків розвитку послуг, являється удосконалити систему мотивації діяльності працівників. Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Нашому підприємству слід організувати свою діяльність так, щоб переконати працівника в можливості

задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність.

8. Пріоритетні напрями вдосконалення механізму оперативного управління послугами КП «Полтававодоканал» залежать від ряду факторів, що обов'язково гуртується на засадах ефективності в процесі здійснення діяльності. Особливої уваги в процесі реалізації підвищення ефективності управління операціями в сфері послуг займає виробничий процес, як першочерговий до надання послуг. З метою удосконалення вищесказаного особливої уваги заслуговує запровадження системи «Kanban» для забезпечення підприємства матеріалами очистки води та матеріалами для ремонту водогонів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Господарський кодекс України від 16. січня.2003 р. *Відомості Верховної Ради*, 2003. № 18-22. Ст. 144.
3. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26 листопада 1993 р. №3659 / Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Про підприємництво: Закон України від 07 лютого 1991 р. № 698-XII. / Верховна Рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Про підприємства в Україні: Закон України від 27 березня 1991 р. № 887-XII. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. №229-IV./ Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
7. Правова база з питань екології та охорони природного середовища, Збірник нормативних актів / Укладач Камлик М.І., К. : Атака, 2001. – 632 с.
8. Про внесення змін до Закону України «Про охорону праці»: Постанова ВРУ від 21.11.02 р. № 229-IV. / Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
9. Абчук В.А. Азбука менеджменту. К.: Освіта, 2020. – 272 с.
10. Андрійчук В.Г., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : Навчальний посібник – К.: КНЕУ, 1998. – 316 с.
11. Бай С. Сутність та критерії ефективності управлінської діяльності. Вісник КДТЕУ. 2000. №3. С. 59-73.
12. Богуслаев В.А. Система качества промышленного предприятия, Запоріжжя: АТ «Мотор Січ». 1996. 182 с.
13. Бондарчук-Грита Т. Управління використанням виробничих ресурсів підприємств Регіональна економіка. 2020. №2. С. 153-158.

14. Бушуев С.Д., Морозов В.В. Динамическое лидерство в управлении проектами: Учебное пособие для студентов вузов, «Проектный мен-т». Укр. Асоциация упр-я проектами. 2-е изд. К., 2020, 310 с.
15. Грабовецький Б.Є. Пілявоз Т.М. Економіка підприємства: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2009. 248 с.
16. Гречаний В.М. Зростання ролі функцій управління інвестиційними та інноваційними процесами. *Економіка АПК. 2012. № 3. С. 23–25.*
17. Гришан Ю. Напрями вдосконалення внутрігосподарського управління. *Економіка України, 2001. №1. С. 9-16.*
18. Дашевський Б. Завод «Темп»: стратегія виживання. *Подільські вісті, 2020, 22 червня. С. 2.*
19. Декалюк О.В. Роль диспетчерської служби в оперативному управлінні виробничого підприємства. *Вісник Технологічного Університету Поділля. 2019. № 4. С. 117-121.*
20. Декалюк О.В. Використання інформаційних технологій в управлінні виробництвом. *Зб. наук. Праць. №22. Частина 2. Хмельницький: Видавництво Національної академії ПВУ. 2020. С. 229-237.*
21. Декалюк О.В. Діагностика проблем організаційно-економічного механізму операційної системи виробничого підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. Випуск 56. Донецьк: Дон НТУ. 2019. С. 217-223.*
22. Декалюк О.В. Економічний механізм функціонування виробничого підприємства. *Матеріали Міжрегіональної науково-практичної конференції «Інноваційне підприємництво та молодь».* К.: МАУП. 2021. С. 36-42.
23. Декалюк О.В. Забезпечення збалансованості функціонування операційної системи промислового підприємства. *Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління».* К.: ІВЦ «Політехніка». 2001. С. 417-419.
24. Декалюк О.В. Методика проектування операційної системи виробничого підприємства. *Вісник технологічного Університету Поділля.*

2020. Т.2, №2. С. 42-45.

25. Декалюк О.В. Проблеми бізнесу на Хмельниччині. *Матеріали Всеукраїнської наукової - практичної конференції «Підприємництво на Поділлі: стратегія, організація, ефективність»*. Хмельницький: НВП «Еврика» ТОВ. 2020. С. 14-17.

26. Декалюк О.В. Проблеми моделювання в управлінні операційними системами промислового підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні. Випуск 18*. Київ. 2012. С. 109-111.

27. Декалюк О.В. Проблеми оперативного управління виробництвом в умовах ринку. *Матеріали Міжнародної наукової конференції «Наука і молодь»* К.: НАУ. 2018. С. 172.

28. Декалюк О.В. Реформування системи управління підприємств з надання послуг. *Сіверянський літопис. 2018, №4*. С. 135-137.

29. Декалюк О.В. Роль планування в управлінні операційними системами підприємства сфери послуг. *Формування ринкових відносин в Україні. Випуск 17*. К. 2018. С. 30-35.

30. Декалюк О.В. Система планування потреб підприємства та її вплив на операційні процеси. *Вісник Технологічного Університету Поділля. 2018. Частина 2, том 2., №5* С. 112-116.

31. Декалюк О.В. Система управління якістю на підприємстві з надання послуг. *Держава і регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2015. №1. С. 95-97.

32. Декалюк О.В. Управління інноваціями на підприємстві з надання послуг. *Наукові праці МАУП К.: МАУП. 2018. Вип.3: «Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки»*. С. 109-112.

33. Декалюк О.В. Управління операційними системами підприємства з надання послуг. *Вісник Технологічного Університету Поділля. 2021. № 6*. С. 111-114.

34. Декалюк О.В. Формування економічного механізму управління

- підприємством. *Зб. наук. праць. Частина 1*. Донецьк: ДонНУ. 2020. С. 96-98.
35. Дудулин А.И. Рязских И.А. Эффективное использование материальных ресурсов. К.: Знания, 1986. 61 с.
36. Дудулин И.А. Рязских И.А. Материальные ресурсы в производстве. К.: Знания, 1989. 135 с.
37. Евдокимов Д.К. Покараев Г.М. Нормирование материальных ресурсов: Словарь-справочник. К.: Экономика, 2008. 199 с.
38. Економіка підприємства: підручник / за заг. та наук.ред. Г.О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2009. 816 с.
39. Економіка підприємства: Підручник / за ред. проф. Н. А. Сафронова. К.: «МАУП», 2007. 584 с.
40. Економіка, організація і планування промислового виробництва. / за заг. ред. Карпій Т. В. та Лазученковой Л. С. Дизайн ПРО, 2009. 272 с.
41. Економіка, організація і планування промислового виробництва: Учеб. Посібник для вузів / Н. А. Лісцін, та ін; за заг. Ред. Н. А. Лісцін. 2-е вид.; Перероб. і доп. – Мн. Обчислюємо. шк, 1990. 446 с.
42. Єгупов Ю.А. Організація виробництва на промисловому підприємстві: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
43. Жариков В.Д. Прогнозирование потребности объединения в оборудовании. М.: Экономика, 1986. 186 с.
44. Заботіна Р.И. Комплексний системний підхід до формування умов праці. Охорона праці 2017. №10. С. 40.
45. Іваниця Т. Мірошніченко О. Про економічний механізм управління підприємства сфери послуг. Економіка України. 1993. №12. С. 77-79.
46. Криковський Є.В. Логістика: Навчальний посібник. Держ. університет «Львівська політехніка». 2-е вид., перероб. й доп. Л., 1999. 264 с.
47. Криковський Є.В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістичних концепцій: Автореф. дис. др-а екон. наук: 08.06.01 НАН Укр. Ін-т рег. дослідж. Львів., 1997. 47 с.
48. Круглов І.В. Удосконалення організації виробництва на

підприємствах машинобудування. Сб. науч. трудов. Экономика промышленности. Донецк, 2012. С. 225-231.

49. Крыхтин А.Е. Формирование и особенности функционирования первичных структурных звеньев производства (предприятий) в переходной экономике. НАН.Укр., Ин-т эк. пром. Донецк, 2012. 44 с.

50. Курочкин А.С. Операционный менеджмент. К.: МАУП, 2000. 144 с.

51. Курочкин А.С. Организация производства: Конспект лекций. К.: МАУП, 2018. 116 с.

52. Макмиллан Ч. Японская промышленная система. Пер. с англ.; общ. ред. Виханского О.С. К.: Прогресс, 2020. 400 с.

53. Организационно-экономический механизм управления техническим перевооружением на уровне объединений. К.: Укр.-НИИ. 2020. 44 с.

54. Организация, планирование, управление деятельностью промышленного предприятия. Под ред.С.М.Бухало. К.: Вища школа, 1988. 472 с.

55. Плоткін Я.Д., Пащенко І.М. Виробничий менеджмент. Львів: Львівська політехніка, 2019. 258 с.

56. Погориенко Н.П. Современные проблемы предпринимательской деятельности. К.: Вища школа, 1997. – 375 с.

57. Проектний аналіз: Навчальний посібник. С.О. Москвін, С.М. Бевз, В.А. Вербата та ін. К.: Лібра, 1998. 366 с.

58. Производственные ресурсы и их использование. Донецко-приднепровский экономический район. Материалы конференций. Харьков: Изд-во Харьковского университета. 2011. 360 с.

59. Радецька Л.П. Управління витратами виробництва в машинобудуванні. Економіст. 2020. №1. С. 69.

60. Радованов С.В. Управління техніко-технологічним оновленням промислового підприємства в умовах перехідної економік. Львів: Ін-т регіональних досліджень, 2001. 21 с.

61. Ринкові інструменти на підприємстві: міфи та реальність..Економіст.

2020. №10. С. 58.

62. Статистика: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисциплін. Єріна А.М., Моторин Р.М., Головач А.В., Іващенко К.Т., Мазуренко О.К. К.: КНЕУ, 2012. 457с.

63. Статистичний щорічник України. За ред. О.Г. Осауленка. К.: Техніка, 2020. 598 с.

64. Статистичний щорічник Хмельницької області. За ред. В.В. Скальського. Хмельницький: Держкомстат України; Хмельницьке обласне управління, 2019. 459 с.

65. Стратегическое планирование и проблемы управляемости ПЭС (производственно-экономическими системами). Булянда А.А., Егоров П.В., Лысенко Ю.Г., Лытjuk А.И. Донецк: НЭПНАН Укр., 2020. 27 с.

66. Чейз Р.Б., Эквилайн Дж.Н., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент (8-е издание): Пер.с. англ. – К.: Издательский дом «Вильямс», 2021. – 704 с.

67. Швець І.Б. Використання виробничих потужностей на машинобудівних підприємствах Донецької області. Економіка України. 1997. № 12. С. 57-61.

68. Яременко О.Л., Сумец А.М. Операционный менеджмент: Учебник для экономических специальностей. Харків: Фолио, 2018. 231 с.

69. Ященко Ю.П. Пути повышения эффективности производственных систем. Сб. науч. трудов. Под. ред. Амоша А.И. Экономика промышленности. Донецк, 2013. С. 67-72.

70. Brown R.G. Source book in production management. Hinsdale: The Dryden Press, Inc., 1970. 329 p.

71. Jvancevich John M. Management: quality and competitiveness John M. Jvancevich, Peter Lorenzi, Steven S. Skinner. IRWIN, Illinois, Boston, Massachusetts, Sydney, Australia, 1994. 660 p.

72. Kreitner R. Management. 4-th ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989. 787p.

73. Kreitner R. Management: Study Guide R. Kreitner, M.A. Sova. 4-th ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989. 289 p.
74. Nahmias S. Production and operations analysis. Homewood: IRWIN, 1989. 693 p.
75. Pappas J.L. Manageria economics J.L. Pappas, E.F.Brigham, M.Hirschey. 4-th ed. – Chicago: The Dryden Press, 1983. 626 p.
76. Vollmann T.E. Manufacturing planning and control system / T.E. Vollmann, W.L.Berry, D.C.Whybark. – Homewood: IRWIN, 1988. – 904 p.

ДОДАТКИ