

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 «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій та адміністрування»
на тему: «Напрями вдосконалення операційного менеджменту виробничого
підприємства»

Виконав: студент II курсу, групи 2МЕМ

Арсенян Давид Арменович _____

Керівник: к.т.н., доцент, Харченко Ю.А. _____

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП.....	4
1. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЙОГО ЗМІСТ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ.....	8
1.1 Операційний менеджмент: сутність поняття та підходи до його організації.....	8
1.2 Цілі, завдання, суб'єкти та об'єкти операційного менеджменту.....	23
1.3 Операційні стратегії виробничого підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	44
2. АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПАТ «УКРНАФТА».....	46
2.1 Аналіз організаційно-управлінської структури ПАТ «Укрнафта».....	46
2.2 Дослідження фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрнафта»....	61
2.3 Оцінювання результативності управління виробничим підприємством	87
Висновки до розділу 2.....	94
3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	96
3.1 Напрями вдосконалення операційної системи підприємства.....	96
3.2 Модернізація системи дистанційного керування технологіями підприємства.....	99
3.3. Вдосконалення виробничої стратегії шляхом модернізації виробничого обладнання на підприємстві.....	103
Висновки до розділу 3.....	111
ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

На сьогоднішній день в Україні відбувається радикальна перебудова системи управління економіки загалом і кожного господарства окремо на засадах ринкових відносин. Відбуваються серйозні зміни у системі економічних, організаційних та соціальних відносин господарюючих суб'єктів та держави у цілому. Надання юридичної господарської самостійності товаровиробникам, які повністю відповідають за результати своєї фінансово-господарської діяльності, вимагає від кожного підприємства адаптації системи управління до нових викликів середовища, що має забезпечити високу ефективність його роботи. Підвищення ефективності роботи організації значною мірою визначається організованістю системи управління, що залежить від чіткої структури організації та діяльності всіх її елементів у напрямі обраної мети. Необхідність вдосконалення системи управління визначається багатьма чинниками. Це оптимізація чисельності апарату управління, його функцій; запровадження автоматизованих систем управління та розроблення систем прийняття рішення. З цих позицій для підприємств промислового комплексу залишаються актуальними завдання вдосконалення системи операційного менеджменту, що визначається специфікою виробничих та технологічних процесів, рівнем його конкурентоспроможності та багатьма іншими процесами.

Теоретичним і прикладним аспектам матеріально-технічного забезпечення на підприємстві присвячені наукові праці Литвиненко А.О., Пилипенко А.А., Тарасенка Н.В., Тарасюка Г.М., Шеремета А.Д. тощо. Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень з даного питання, завдання вдосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва на підприємствах залишаються актуальними і досі.

У працях відомих зарубіжних та українських вчених Н.Дж. Аквилано, Мескона М., Альберта М., Хедоурі Р., Д. Вомека, Л. Гелловея, Т.Оно, Р.Чейза, Н.Еквілайна, Ф.Р. Джейкобз, В.Річардсона, В.Василенка, В.Дорофієнка,

В.Козловського, В.Макарова, В. Савченка, І. Пащенко, Я. Плоткіна, І. Школи, О.Ястремської, Белінського П.І., С.І.Бая, І.В.Іванової, Н.В. Микитенко, Омеляненко Т.В. та інших авторів висвітлюються теоретичні і прикладні аспекти операційного менеджменту з різних наукових напрямів. За своєю сутністю вони є результатом інтеграції різних напрямів розвитку менеджменту (теорії організації виробництва, виробничого менеджменту, теорії управління операціями, логістики, кібернетики й інших економічних наук). Проте з позицій науково-прикладного підходу проблематика вдосконалення системи операційного менеджменту підприємства залишається й досі актуальною. Особливо гострою вона залишається для підприємств нафтогазового комплексу в умовах посилення викликів глобальної енергетичної кризи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних підходів та розроблення на цій основі його всебічний аналіз та пошук шляхів удосконалення системи операційного менеджменту підприємства ПАТ «Укрнафта».

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

Для розв'язання поставленої мети роботи необхідно:

дослідити сутність поняття та підходи до організації операційного менеджменту підприємства;

визначити цілі, завдання, операційного менеджменту та його суб'єктів та об'єктів;

систематизувати операційні стратегії виробничого підприємства;

здійснити аналіз організаційно-управлінської структури

ПАТ «Укрнафта»;

розкрити особливості фінансово-господарської діяльності

ПАТ «Укрнафта»;

оцінити результативність управління виробничим підприємством

ПАТ «Укрнафта»;

визначити напрями вдосконалення операційної системи підприємства

ПАТ «Укрнафта»;

розробити пропозиції щодо модернізації системи дистанційного керування технологіями;

запропонувати пропозиції щодо вдосконалення виробничої стратегії шляхом модернізації виробничого обладнання.

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

Предметом дослідження є удосконалення системи операційного менеджменту підприємства на прикладі ПАТ «Укрнафта».

Інформаційну базу дослідження склали матеріали наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених із фундаментальних питань теорії та практики щодо формування системи операційного менеджменту підприємства, законодавча база щодо функціонування підприємств. Емпіричну основу дослідження склали матеріали первинної звітності підприємства, нормативно-правові та методичні видання підприємства, аналітичні розрахунки автора. Під час виконання роботи було використано річні звіти за 2018–2020 рр., посадові інструкції, відомості комерційної служби та ін. документація ПАТ «Укрнафта».

У ході дослідження використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення та систематизації підходів щодо дослідження операційної системи підприємства розвитку операційного менеджменту підприємства; аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; статистичного і техніко-економічного аналізу; графічний; спостереження тощо.

До основних практичних результатів кваліфікаційної роботи віднесено розроблені автором пропозиції щодо модернізації системи дистанційного керування технологіями, а також пропозиції щодо вдосконалення виробничої стратегії шляхом модернізації виробничого обладнання. У роботі виявлено специфіку управління, основні фактори, що мають значний вплив на управлінський потенціал підприємства, а також обґрунтовано важливість ефективного операційного менеджменту з позицій формування результативних показників діяльності підприємства.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:?????

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 110 сторінок. Робота містить 19 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел – 85 найменувань, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЙОГО ЗМІСТ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ

1.1 Операційний менеджмент: сутність поняття та підходи до його організації

Радикальна перебудова системи управління економікою, що відбувається у сучасному світі, зачіпає всі рівні керівництва та є результатом трансформації ринкових механізмів функціонування суб'єктів господарювання. Нині відбуваються серйозні зміни у системі економічних, організаційних та соціальних відносин країни. Надання юридичної та фінансової самостійності товаровиробникам, які повністю відповідають за результати своєї фінансово-господарської діяльності, передбачає, що кожне підприємство має створити систему управління, що забезпечує високу ефективність його роботи. Багато в чому це залежить від професійних знань та навичок керівників та спеціалістів на підприємстві.

Сучасний керівник повинен мати достатні знання з теорії управління, володіти методами, технікою і технологією управління, передовими прийомами вироблення, прийняття та організації виконання управлінських рішень, вміти працювати з кадрами і створювати умови для високопродуктивної праці підлеглих.

Сутність управління полягає у забезпеченні цілеспрямованого, планомірного впливу управлінської системи (суб'єкта управління) на керовану (об'єкт управління), що здійснюється різними методами за певною технологією з метою підтримки системи у стані стійкої рівноваги або переведення її в новий стан. В управлінні виробництвом суб'єктом управління виступає сукупність органів управління та управлінських працівників, що відрізняються масштабами своєї діяльності, компетенціями та специфікою виконання функцій, а об'єктом – сукупність ресурсів та організаційно-економічних умов, що характеризують діяльність підприємства.

У роки переходу нашої економіки на ринкові основи господарювання поряд зі звичним словосполученням «управління організацією чи підприємством» стало нерідким та інше – «менеджмент організації чи підприємства». Нині вони найчастіше використовуються як поняття ідентичні, взаємозамінні. Підставою при цьому є однакова сутність категорій, що виражаються поняттями «управління» та «менеджмент» (management). Це відбито у визначеннях даних понять у фундаментальних роботах вітчизняних і зарубіжних авторів, де розкривається їх зміст.

Стратегія поведінки підприємства орієнтована на пошук оптимального рішення між централізацією та децентралізацією владних функцій, що зумовлено необхідністю: оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; оцінювати раціональність зв'язків між ланками та структурами управління підприємством на всіх рівнях, мінімізувати кількість шаблів у структури управління; підвищити оперативність прийнятих рішень.

З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму поділу та кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління підприємством.

У сучасних умовах успіх організації визначається, передусім, раціональністю організацією виробництва продукції (робіт, послуг), зниженням витрат, розвитком, тобто впливом управління внутрішніми чинниками виробництва. На перше місце висувається проблема гнучкості та адаптивності до постійних змін зовнішнього середовища підприємства. Це, передусім, організації, пов'язані підприємством через цілі і завдання, що виконуються ним. Сюди відносяться і соціальні фактори та умови, які, не надаючи прямого впливу на оперативну діяльність організації, визначають її стратегічно важливі рішення. Значення чинників довкілля різко підвищуються у зв'язку з зростанням складності всієї системи суспільних відносин.

Еволюція системи управління у даний період спрямована на формування поліцентричної системи, що базується на функціонуванні в національному господарстві структур, здатних до самоврядування та саморозвитку.

У сучасних умовах відбувається подальше вдосконалення управлінської діяльності, викликане науково-технічним прогресом, що прискорюється ускладненням проблеми збуту продукції. Водночас виникла необхідність вивчення форм та методів управління на рівні основної господарської ланки – організації. Використання досвіду у вітчизняних організаціях одне з найважливіших завдань.

Структура управління включає всі цілі, розподілені між різними ланками підприємства, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій з їх виконання. Зв'язок організаційної структури підприємства з ключовими поняттями управління – цілями, функціями, бізнес-процесами, механізмом функціонування, людьми та їх повноваженнями свідчить про її величезний вплив на роботу організації.

Заходи щодо раціоналізації управління можуть мати як поточний, і перспективний характер. Поточні зазвичай розробляються на календарний рік; зазвичай, вони вимагають великих витрат. У перспективні плани включають заходи щодо структури управління, інформаційного забезпечення, диспетчеризації тощо. Деякі важливі заходи, що підвищують ефективність управління, взагалі не пов'язані з якими-небудь серйозними витратами (удосконалення стилю та методів роботи, організації праці тощо).

Серед різновидів менеджменту місце та роль операційного менеджменту визначена менше від інших. Найчастіше про нього згадують у промисловості, зрівнюючи з управління виробництвом. Звичайне виробництво асоціюється з заводами, машинами, заготівельними обробними і складальними процесами тощо. Але у в операційному менеджменті увага зосереджена на управлінні виробничими процесами.

Дослідимо основні складові операційної системи підприємства.

Виробництво розглядається як процес перетворення ресурсів підприємств у вихідну продукцію. Предметом уваги з боку менеджерів є безперебійність виробничого процесу, усіх його забезпечуючих складових й інфраструктури, що мають бути спрямовані на досягнення цілей підприємства

Операційний менеджмент (Operations management) – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням та удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються продукція або послуги компанії.

Об'єктом управління у виробничому менеджменті можуть виступати:

фактори виробництва – ресурси підприємства;

виробничі та допоміжні процеси;

підприємницька діяльність підприємства (бізнес-процес).

Виробнича система (Production System) – це система, що використовує операційні ресурси для перетворення факторів виробництва (входу) у обрану продукцію або послугу (вихід). Діяльність зі створення продукції та послуги здійснюється у контурах виробничої системи, що включає (рис. 1.1):

об'єкти, що становлять і виробляють продукцію: вхідні ресурси, як накопичені матеріали (запаси), об'єкт-завод, де розміщені бізнес-процеси з перетворення ресурсів у продукції, та готова продукція-товар;

об'єкти, щоб забезпечити управління процесами виробництва: планування, людські ресурси;

об'єкти, що забезпечують ритмічний хід операцій та результативність виробництва: логістичні ланцюги поставок на вході та виході системи.



Рисунок 1.1 – Концептуальна модель виробничої системи

Концептуальну модель виробничої системи представлено на рисунку 1.1, як модель БРs.

Щоб дати уявлення про те, наскільки поширений операційний менеджмент, охоплюючи всі види діяльності, скористаємося класифікацією вхідних ресурсів.

На рис. 1.2 представлена найпростіша модель виробничої системи:

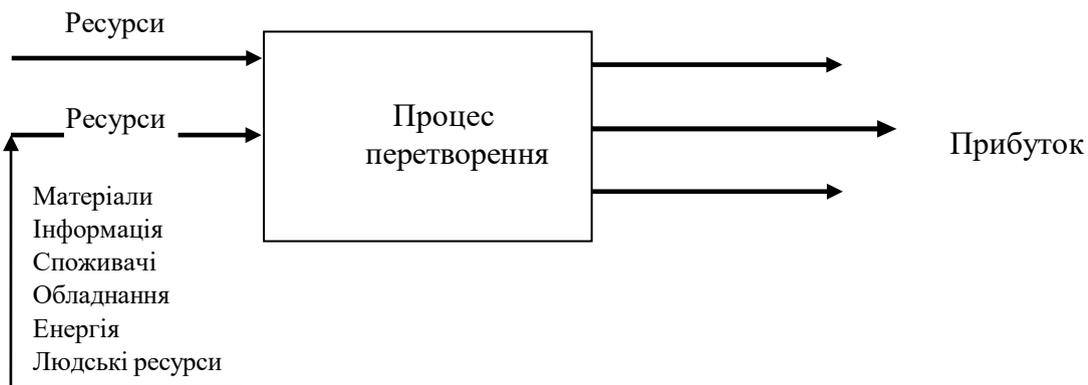


Рисунок 1.2 – Модель виробничої системи

Входи у виробничу систему та операцію:

1) ресурси, що піддаються перетворенням для отримання продукції:

матеріали;

інформація;

споживачі, наприклад, пацієнт дантиста, відвідувач ресторану;

2) ресурси, необхідні процесу:

основні засоби (необоротні активи підприємства);

витратні матеріали;

людські ресурси.

Виходи із виробничої системи:

1) продукція – матеріальний результат будь-якого виду діяльності чи процесу;

2) послуга – невловимий результат будь-якого виду діяльності чи процесу.

Під час виконання послуги відсутні речовий вихід.

Операційним менеджерам доводиться вирішувати безліч проблем, що виникають щодня та щогодини. У цьому полягає одна з відмінних рис їх роботи. Проблеми посилюються постійним тиском вимог виробляти у необхідному кількості ті товари, у яких зацікавлений споживач. Операційні менеджери сприймаються як люди, що оперативно розв'язують проблеми. У табл. 1.1 наведено 10 ключових областей галузей діяльності, що перебувають під управлінням операційних менеджерів.

Таблиця 1.1 – Ключові області для рішень операційних менеджерів

Область прийняття рішень	Питання
Менеджмент якості	Хто є відповідальним за якість? Як визначити якість, яку споживач очікує у продуктах та послугах?
Розробка продукту та послуги	Який продукт чи послугу слід пропонувати? Який дизайн підходить товарам чи послугам?
Вибір процесів і технологій	Яке обладнання чи технологія необхідні для виготовлення продукту чи виконання послуги?
Розташування виробництва	Де слід розташувати завод чи підприємство сфери обслуговування?
Проектування розташування обладнання та облаштування робочих місць	Як розмістити обладнання, щоб скоротити час на допоміжні роботи? Як слід облаштувати місця роботи чи обслуговування, щоб сприяти зростанню продуктивності праці?
Людські ресурси, проектування роботи	Як забезпечити прийнятне робоче середовище? Як максимально використати потенціал людських ресурсів?
Управління ланцюгом постачань	Чи має фірма створювати чи купувати запасні частини та інші матеріали? Як багато постачальників має бути у фірми? Як найкраще організувати поставки?
Управління запасами, планування матеріальних ресурсів – системи MRP (Material Resources Planning), JIT (Just in time)	Який асортимент товарів слід підтримувати? Яка кількість запасів є оптимальною для цієї фірми? Як здійснити максимальну відповідність між матеріальними ресурсами, що постачаються, і виробничими потужностями?
Агрегатне (сукупне) і оперативне планування і проектування	Чи хороша ідея організації аутсорсингу у виробництві? Які потенційні виробничі потужності потрібні?
Інфраструктура для підтримки діючої операційної системи.	Хто відповідальний за якість та своєчасне виконання технічного обслуговування та ремонту?

Менш поширена думка щодо управління операціями як до стратегічного управління нині вважається певною мірою хибною. І це положення доводиться розвитком теорії операційного менеджменту в працях Р.Чейза (R.Chase), Дж.Хайзера (J.Heizer), Дж.Стівенсона (J.Stevenson), науковими вітчизняними та зарубіжними школами з менеджменту, освітньою діяльністю вищих навчальних закладів, практикою формування ефективної системи менеджменту. В результаті суттєво розширено сферу застосування рішень, що розробляються операційними менеджерами. Далі можна коротко розкрити роль ідей та теоретичних розробок економістів та управлінців у розвитку операційного менеджменту, що забезпечують його ефективність.

Поділ праці (спеціалізація).

Виконавець процесу (у результаті поділу праці) виходить з у того, що він має можливість зосередитися у виконанні одного виду роботи, тоді продуктивність його праці вище, ніж робітника, що виконує кілька робіт чи операцій. Економічне обґрунтування цієї тези надано Адамом Смітом (Adam Smith, 1723–1798) у книзі «Багатство народів», перше видання яке вийшло 1776 р. А. Сміт стверджує, що спеціалізація підвищує продуктивність праці за рахунок:

швидкого зростання майстерності робітника;

виключення втрат робочого часу;

розширення можливостей застосування інструментів та машин.

Серед послідовників А. Сміта та попередників Ф. Тейлора (F. Taylor) виділяють творця цифрових обчислювальних машин, англійського математика Ч. Беббіджа (Charles Babbage, 1792-1871). Багато років вивчаючи виробничі підприємства в Англії та на континенті, він написав роботу «On the Economy of Machinery and Manufactures» (1832), де зробив спробу визначення деяких загальних принципів до організації промисловості. Він досліджував економіку виробництва, здійснив аналіз потреби у робочій силі при поділі технологічного процесу на «часткові роботи», тобто окремі операції.

Ідея поділу праці отримала науковий розвиток у працях Ф. Тейлора, а її повне втілення здійснено у масовому серійному виробництві автомобілів на конвеєрах, організованому Г. Фордом (H. Ford) у 1913 р.

Взаємозамінність (уніфікація) та стандартизація деталей. Цю концепцію пов'язують з ім'ям Е. Уїтні (Eli Whitney), американського винахідника, який у 1790 р. розробив збірну лінію з виробництва мушкетів з такою системою допусків, що будь-яка частина могла підійти до будь-якого виробу. Таким чином, вони були повністю стандартизовані. До цього часу кожна деталь виготовлялася до окремого мушкету.

Наукове дослідження роботи засновано на принципах поділу праці, систематичному обліку та вимірі дій працівника, а також на стандартизації знарядь, умов та методів праці. На думку Ф. Тейлора (1856–1915 рр.), творця «науки менеджменту» (Scientific Management) на початку ХХ століття такий менеджмент, заснований на поділі праці, стандартизації операцій, деталей тощо сприяє підвищенню винахідництва та загальному поліпшенню методів роботи. Ф. Тейлор та його послідовники, Г. Гантт (G. Gantt), Ф. Гілбрет та Л. Гілбрет (F. Gilbreth, L. Gilbreth), у період 1920–1930 рр. були серед перших, хто досяг поліпшення способів виробництва.

Ф. Тейлор стверджував, що менеджмент повинен брати на себе більше відповідальності щодо:

- відповідності працівника своєї посади;
- забезпечення належних тренувань (стажувань);
- забезпечення відповідних методів та інструментів роботи;
- встановлення розумних стимулів на роботу задля досягнення досконалості.

До 1913 р. промисловець Г. Форд та Ч. Соренсен (Ch. Sorensen), об'єднали свої знання в галузі створення складальної лінії. Ідея створення такої лінії призвела до революції в американській промисловості. За рік вони скоротили час складання автомобіля з 13 години до 2 години 38 хвилин. У січні 1914 р. Г. Форд, встановивши перший автоматичний конвеєр, зміг збирати автомобіль за 1 годину 30 хвилин. Таким чином, Г. Форд та його соратники

втілили в життя революційну концепцію з конвеєризації: люди стоять на місці, а об'єкт рухається. Конвеєризація отримала успішне застосування у м'ясоконсервній промисловості та промисловості замовлень товарів поштою.

Велику роль організації управління операційною системою зіграли план-карти Г. Ганта (1916), які відображали час і послідовність виконання операцій. Розроблена план-карта відома у сучасному менеджменті як діаграма Г. Ганта.

Розвитку операційного менеджменту сприяють оцінки впливу психологічних та соціальних факторів на продуктивність праці. Для підтвердження цього положення протягом 5 років (1924–1928 рр.) було проведено експерименти на заводах компанії «Western Electric» у місті Хоторне (Hawthorne, США). Очолював ці дослідження Ел. Мейо (El. Mayo). Метою експериментів, що проводилися безпосередньо на підприємстві, було вивчення соціальної організації трудових груп. Суть концепції Ел. Мейо полягає в тому, що сама робота, сам виробничий процес і «чисто фізичні вимоги» до нього мають відносно менше значення, ніж соціальне та психологічне становище робітника у процесі виробництва. Тому всі проблеми виробництва мають розглядатися з позиції людських відносин, з урахуванням соціального та психологічного факторів.

Контроль якості.

Контроль якості – це ще один історичний внесок у галузі операційного менеджменту. В. Шухарт (V. Shewhart) об'єднав свої знання зі статистики з вимогами контролю якості та завдяки цьому створив основу для застосування методів математичної статистики під час контролю якості. Головне його досягнення - винахід карт контролю якості (1924), відомих як карти Шухарта.

Нові принципи та ідеї щодо покращення управління якістю.

Нові принципи та ідеї щодо покращення управління якістю продукції розроблені Ед. Демінг (Ed. Deming), за освітою статистиком. Він був запрошений до повоєнної

Японію в 1948 р., де його ідеї про те, що необхідно відстежувати, вимірювати та мінімізувати відхилення в характеристиках якості продукції та процесів, знайшли благодатний ґрунт для застосування. Ед. Демінг, як і Ф. Тейлор, вважав, що менеджмент має більше сприяти покращенню робочого середовища та процесів, що призведе до підвищення якості продукції та управління організацією.

Оптимізація складних проектів виробництва та планів операцій
 Оптимізація складних проектів виробництва та планів операцій
 пов'язана з розробкою методів «оптимізації на мережах»: СМР (Critical Path Method) – метод критичного шляху та PERT (Program Evaluation and Review Technique) – програма оцінки та техніка перегляду. У методах СМР та PERT основна увага приділяється тимчасовому аспекту планів. Обидва методи визначають календарний план проекту. Відмінність у тому, що у методі СМР тривалість операцій – детерміновані величини, а методі PERT – випадкові величини. Обидва методи становлять єдиний метод мережного планування та управління (МПУ).

Комп'ютерна техніка та інформаційні технології.

Поява ЕОМ та інформатики є поворотним моментом в історії людського суспільства. Вважається, що створення ЕОМ зробило революцію в інформатиці. І це все пов'язано насамперед із іменами англійського вченого Ч. Беббіджа (перша спроба створення цифрової обчислювальної машини, 1834 р.), американського вченого Дж. Атанасова (Atanasoff) (перший проект ЕОМ, 1938 р.), американського вченого Джона фон Неймана (1946 р.), англійського конструктора серійної ЕОМ М. Вілкс (1949 р.) (створення програмних комплексів: CAD (1970 р.) – комп'ютерне проектування (Computer aided), FMS (1975 р.) – гнучка виробнича система (Flexible manufacturing system)), CIM (1990 р.) – інтегроване комп'ютерне виробництво (Computer integrated manufacturing).

Теорія дослідження операцій.

Теорія дослідження операцій. – математика керувати головним чином операційною системою. Мета дослідження операцій у тому, щоб виявити найкращий (оптимальний) спосіб досягнення мети управління умовах обмежених ресурсів – технічних, матеріальних, трудових і фінансових.

Теорія дослідження операцій зародилася у 40-ті роки ХХ століття у зв'язку з необхідністю вирішення військових стратегічних та тактичних завдань, а також завдань оптимального використання ресурсів. З її розвитком почалося цілеспрямоване застосування математичних методів на вирішення завдань управління. До них відносяться методи математичного програмування (лінійне та нелінійне, цілісне, динамічне та стохастичне програмування), аналітичні та імовірно-статистичні методи, мережеві методи, методи теорії масового обслуговування, теорії ігор (теорія конфліктних ситуацій) та ряд інших.

Одним з основних досягнень теорії дослідження операцій є типізація моделей управління та методів розв'язання задач. Наприклад, транспортне завдання, завдання керування запасами, календарне та об'ємне планування, заміна обладнання та інші важливі завдання. Основні праці – це праці вчених Л. Канторовича (1945 р.), А. Койфмана (1965 р.), Дж. фон Неймана та О. Моргенштерна (1970 р.) та багатьох інших.

Тотальний менеджмент якості.

Тотальний менеджмент якості – новий світогляд у управлінні організацією. Воно спрямоване на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача та отримання вигоди для членів організації та суспільства. До основоположників теорії тотального менеджменту якості належать: Ед. Демінга (1950), Дж. Джурана (J. Juran, 1950), Ф. Кросбі (F. Crosby, 1960), А. Фейгенбаума (A. Feigenbaum, 1983), Малькольма Болдріджа (M. Baldrige, 1982).

Реінжиніринг бізнесу.

Основна ідея, пов'язана з реінжинірингом, полягає в тому, що організаціям необхідно виявити свої ключові процеси і зробити їх настільки

«худими» та ефективними, наскільки це можливо. Від другорядних процесів (і отже, від працівників, пов'язаних із цими процесами) необхідно звільнитися. Розробниками ідеї реінжинірингу є Джеймс Чампі (James Champy), один із засновників консалтингової компанії CSC Index, та Майкл Хаммер (Michael Hammer), професор у галузі комп'ютерних наук у МІТ (Massachusetts Institute of Technology).

«Не автоматизуйте, а викреслюйте процеси» – проголошував М. Хаммер. Основи ідеї реінжинірингу лежать у результатах дослідження, яке проводилося в МІТ у 1984–1989 рр.

Дж. Чампі та М. Хаммер видали в 1993 р. книгу: «Реінжиніринг корпорації (Reengineering the Corporation), ідеї якої породили безліч програм реінжинірингу, безліч підходів до його здійснення та безліч консалтингових фірм. Дж. Чампі та М. Хаммер визначили реінжиніринг як «фундаментальне нове мислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значного покращення таких критичних параметрів діяльності, як витрати, якість, послуги, швидкість».

Інтернет. Віртуальні організації.

Сучасні інформаційні технології (ІТ) дозволяють компаніям не створювати величезну штаб-квартиру, яка в минулому була фундаментом бізнесу. Зараз співробітники можуть працювати вдома або, якщо це необхідно, іноді в офісах. Пов'язані один з одним комп'ютерними мережами, спілкуючись за допомогою електронної пошти, люди працюють ефективніше. Вони не витрачають час на дорогу та на регулярну присутність в офісі. Організація може мати велику економію на операційних витратах.

Таким чином, викладений вище матеріал дає змогу прослідкувати основні етапи становлення операційного менеджменту, його сутність та системність організації. Разом з тим, можемо виділити сучасні наукові підходи управління, що визначають специфіку операційного менеджменту та ефективність операційної системи виробничого підприємства.

У наукових працях виділяють такі підходи до управління підприємством.

Системний підхід.

Під час використання системного підходу будь-яке підприємство розглядається як система – сукупність взаємозалежних елементів, що має вихід (продукцію та/або послуги), вхід (ресурси), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. У системі «вхід» переробляється у «вихід». Основні системні принципи: цілісність; структурність; взаємозалежність структури виробництва і середовища; ієрархічність; складність кожної системи.

Комплексний підхід.

Під час застосування комплексного підходу повинні враховуватися технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні й інші частини системи менеджменту. Якщо упустити одну з частин, то відповідно до принципів даного підходу проблема вирішеною не буде. Розробка дерева цілей і розгляд кожної проблеми з різних сторін являє приклад застосування комплексного підходу.

Інтеграційний підхід.

Інтеграційний підхід націлений на дослідження і посилення взаємозв'язків між:

окремими підсистемами й елементами системи менеджменту;

стадіями життєвого циклу об'єкту управління;

рівнями управління по вертикалі;

ланками управління по горизонталі.

Маркетинговий підхід.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію системи на споживача при вирішенні будь-яких завдань. Пріоритети вибору критеріїв маркетингу:

підвищення якості об'єкту відповідно до потреб споживачів;

економія ресурсів споживачів за рахунок підвищення якості;

економія ресурсів у виробництві за рахунок фактору масштабу виробництва, науково-технічного прогресу, застосування ефективної системи менеджменту.

Функціональний підхід.

Сутність функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і обирається той з них, що вимагає мінімуму сукупних витрат за життєвий цикл об'єкту на одиницю його корисного ефекту.

Динамічний підхід. Під час застосування динамічного підходу об'єкт управління розглядається в динамічному розвитку, у причинно-наслідкових зв'язках і співпідпорядкованості, проводиться ретроспективний аналіз діяльності впродовж 5-10 минулих років і здійснюється перспективний аналіз (прогноз).

Відтворювальний підхід.

Відтворювальний підхід – це підхід, орієнтований на постійне оновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту в порівнянні з кращим аналогічним об'єктом на даному ринку.

Процесний підхід.

Процесний підхід розглядає функції управління як взаємозалежні. Процес управління операціями є загальною сумою усіх функцій, серією безупинних взаємозалежних функцій.

Нормативний підхід. Сутність нормативного підходу полягає у встановленні нормативів управління за всіма підсистемами операційної системи. Нормативи повинні встановлюватися за найважливішими елементами:

цільової підсистеми – це показники якості та ресурсоемності товару, параметри ринку, показники організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу тощо;

функціональної підсистеми – це нормативи якості планів, організованості системи менеджменту, якості обліку і контролю тощо;

підсистеми забезпечення – це нормативи забезпеченості працівників і підрозділів усім необхідним для нормальної роботи.

Кількісний підхід.

Сутність кількісного підходу полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо.

Адміністративний підхід.

Сутність адміністративного підходу укладається в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, тривалості елементів системи менеджменту в нормативних актах (наказах, розпорядженнях, указівках, стандартах, інструкціях, положеннях тощо).

Поведінковий підхід.

Поведінковий підхід надає допомогу працівникам в усвідомленні своїх власних можливостей, творчих здібностей на основі застосування концепцій поведінкових наук. Основною метою цього підходу є підвищення ефективності підприємства за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Ситуаційний підхід.

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Оскільки існує такий комплекс факторів як у підприємства, так і в зовнішньому середовищі, не існує єдиного кращого способу управління об'єктом. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який більш за все відповідає даній ситуації, є максимально адаптованим до неї.

Таким чином, проведена систематизація підходів до організації операційного менеджменту дає змогу сформулювати уявлення про його сутність.

1.2 Цілі, завдання, суб'єкти та об'єкти операційного менеджменту

Головна мета операційного менеджменту – забезпечення найбільш повного задоволення попиту споживачів на товари і послуги підприємства при досягненні достатнього рівня ефективності його операційної діяльності. Основні стратегічні й тактичні завдання наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Завдання операційного менеджменту

Стратегічні завдання
1. Розробка і реалізація загальної стратегії і напрямків операційної діяльності організації
2. Планування і контроль поточного функціонування системи.
3. Розробка і впровадження операційної системи, включаючи розробку виробничого / операційного процесу, рішення про місце розташування виробничих потужностей, проектування підприємства, проектування продукту, введення стандартів і норм на виконання робіт.
Тактичні завдання
1. Забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів підприємства
2. Виконання у повному обсязі завдань операційної програми та/або операційного процесу
3. Досягнення безперервного ходу операційного процесу на підприємстві
4. Забезпечення належного асортименту й високої якості продукції
5. Організація обслуговування споживачів на високому рівні

Цілі операційних менеджерів формулюються так:

виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам споживачів;
ефективно управляти ресурсами, що знаходяться під їх контролем.

До суб'єктів операційного менеджменту відносять управлінців вищої та середньої ланки у цехах та підрозділах підприємства. У зв'язку з цим операційні рішення, пов'язані з виробничим менеджментом, діляться на рівні:

стратегічні та довготривалі рішення, що приймаються топ-менеджментом;

тактичні, середньострокові рішення, які приймаються менеджерами середньої ланки;

короткочасні рішення, пов'язані з плануванням та управлінням операціями, що здійснюються виконавцями.

Процес операційного менеджменту немислимий без наявності об'єкта та суб'єкта управління. Суб'єкт та об'єкт виробничого менеджменту пов'язані за допомогою каналів прямого та зворотного зв'язку.

Суб'єктами операційного менеджменту є менеджери організації та інші співробітники різних рівнів управління, які у функціонуванні виробничої системи.

Вищий рівень управління – перший рівень суб'єктів операційного менеджменту, вирішує питання про способи та методи виробництва продукції, місце розміщення виробництва, обсяги необхідної виробничої потужності, а також інші стратегічні питання. Операційні менеджери – другий рівень суб'єктів операційного/виробничого менеджменту – відповідає за питання щодо чисельності необхідного персоналу, графіка змінності персоналу та постачання матеріалів, а також щодо обсягу запасів. Конкретні виконавці – третій рівень суб'єктів виробничого менеджменту – визначає план робіт на тиждень або на поточний день, призначає конкретних виконавців та встановлює черговість виконання робіт.

Суб'єкт та об'єкт виробничого менеджменту взаємодіють за допомогою висхідних та низхідних вертикальних комунікацій.

Основними елементами комунікаційного ланцюга є джерело, передавач та приймач, а також одержувач інформації. Джерело інформації – це особа, яка має будь-яку інформацію. Відправник перетворює дані на різні сигнали за допомогою передавача: біологічних органів або технічних пристроїв. Дані сигнали отримує приймач, який має функцію декодування отриманого повідомлення. Комунікаційний ланцюг замикається одержувачем інформації – особою, яка так чи інакше враховує у своїй діяльності отриману інформацію. Ефективність комунікацій у виробничому колективі може знижуватися через різні перешкоди. Відправник інформації може кодувати її неправильно. Перешкоди можливо і під час передачі інформації, що призводить до того, що одержувач отримує відомості у спотвореному вигляді.

Мета діяльності суб'єкта операційного менеджменту – організація та планування виробництва, а також підтримання життєдіяльності виробничих систем компанії.

До кожного суб'єкта виробничого менеджменту характерна, зазвичай, власна технологія управління. Разом з тим, управління підприємством має певну логіку взаємодії функцій, що забезпечує логічно побудовану послідовним процесом управління.

Виділяє кілька стадій цього процесу:

постановка мети функціонування керованих об'єктів, у результаті визначається кількісна характеристика його розвитку;

організація необхідних умов функціонування керованих об'єктів; ведення обліку та контролю стану об'єкта з позиції кінцевих чи проміжних результатів, що характеризують ступінь досяжності цілей; регулювання відхилень, стимулювання і заохочення колективу для підвищення ефективності їх діяльності.

Структуру процесу операційного менеджменту наведено на рис. 1.3.

Удосконалення системи операційного менеджменту має надати підприємств у цілому та його операційній системі нові властивості. Саме ці властивості й визначають специфіку операційного менеджменту на підприємстві у цілому:

результативність (здатність забезпечити випуск потрібної продукції з урахуванням потреб споживача);

надійність (стійкість функціонування за негативних умов впливу чи негативних наслідках змін як у середині системи, так і зовнішньому середовищі);

гнучкість (покращання якості продукції та відповідна адаптація операційної системи до зовнішнього середовища);

керованість;

довготривалість.



Рисунок 1.3 – Структура процесу операційного менеджменту

Таким чином, чіткість формулювання цілей, визначення завдань, налагодження комунікацій та зав'язків між суб'єктами та об'єктами операційного менеджменту дає змогу визначити операційні стратегії виробничого підприємства.

1.3 Операційні стратегії виробничого підприємства

Операційна стратегія (Operating Strategy) полягає у розробці загальної політики та планів використання ресурсів організації, націлених на максимально ефективну підтримку її довготривалої конкурентної стратегії. Операційна стратегія виявляється у прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для його підтримки.

Операційна стратегія полягає у розробці загальної політики і планів використання ресурсів підприємства, націлених на максимально ефективну підтримку його довгострокових конкурентних стратегій. Операційна стратегія, у сукупності з базовою та корпоративною стратегіями, охоплює весь спектр діяльності підприємства і допускає довгостроковий процес, що покликаний забезпечити можливість швидко реагувати на будь-які зміни в майбутньому. Корпоративна стратегія ґрунтується на місії підприємства і, по суті, відображає, як саме підприємство планує використовувати усі свої ресурси і функції з метою забезпечення конкурентної переваги. Базова стратегія відповідає за темпи розвитку підприємства.

Операційна стратегія — це підсистема корпоративної та базової стратегій, яка представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту (товарів та послуг) підприємства. Ця підсистема передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей підприємства з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Операційну стратегію можна розглядати як складову частину загального процесу планування, що забезпечує відповідність завдань виробництва завданням більш широкої організаційної структури.

Операційна стратегія має складні зв'язки зі всіма іншими стратегіями основних функціональних підсистем підприємства. Тому ефективність операційної стратегії зумовлена не тільки її власним змістом, але й тим, наскільки комплексно й органічно вона взаємодіє з іншими підсистемами підприємства.

Отже, операційна стратегія враховує наступні чинники:

- вимоги зовнішнього середовища (у яких економічних і технологічних умовах підприємство намагається виконати свою стратегію);
- конкурентні вимоги (слабкі і сильні сторони конкурентів, їхні можливі дії);
- особливості корпоративної, базової та функціональних стратегій підприємства;
- життєвий цикл товару та/або послуги.

Базова стратегія організації розробляється на основі корпоративної і визначає основні напрямки діяльності підприємства.

Операційна стратегія підтримує стратегії підприємства таким чином, щоб у центрі уваги знаходилися завдання, сформовані з урахуванням потреб клієнта. Стратегічні рішення в галузі операцій звичайно передбачають довгостроковий взаємозв'язок ресурсів підприємства. Тактичні рішення є короткостроковими (як правило, один рік) і служать для забезпечення стратегічних, що виступають у якості директивних (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Операційна стратегія в системі стратегій підприємства

При цьому операційна стратегія вимагає прийняття цілої низки рішень щодо виробничих потужностей, вертикальної інтеграції, технологічних процесів, якості, устаткування, персоналу, нового покоління продукції тощо.

1. Рішення з виробничих потужностей. Найважливішими питаннями з даного елементу стратегічних рішень є: який розмір підприємства і його розосереджень є кращим з урахуванням можливостей його організаторів і наявного попиту? Як визначити місце розташування підприємства – поблизу ринків збуту, джерел сировини, робочої сили?

Рішення з розвитку виробничих потужностей є класичними стратегічними рішеннями. Причому ключовий момент таких рішень – це спеціалізація або фокусування потужностей. Спеціалізація виробничих потужностей залежить від багатьох чинників. Наприклад, потужності можуть бути згруповані за географічною ознакою, за групами продуктів або чинником технології, за обсягом виробництва, в залежності від стадії життєвого циклу продукту тощо. Конкретні стратегічні рішення з фокусування повинні прийматися з урахуванням специфіки даного виробництва й особливостей конкретної бізнес-ситуації.

2. Вертикальна інтеграція. Під час вирішення даного питання розглядаються позиції: купувати або випускати самостійно вихідні матеріали, напівфабрикати, і якщо так, то які?

У виробничих менеджерів завжди існує так звана «тяга» до вертикальної інтеграції. І це зрозуміло: вертикальна інтеграція розширює сферу їхнього безпосереднього, тобто внутрішнього, контролю над замкненим виробничим ланцюжком.

Але прийняття правильних рішень за вертикальною інтеграцією можливе тільки з урахуванням багатьох чинників і критеріїв. Необхідно підкреслити два наступних моменти. По-перше, організація, що приймає стратегічне рішення за вертикальною інтеграцією, повинна бути впевнена, що вона зможе створити такий внутрішній механізм, який буде ефективнішим, ніж відповідний механізм ринку, що заміщається. По-друге, завжди варто

пам'ятати, що реально ефективність будь-якого виробничого ланцюжка визначається не власністю, а ефективністю координації і якістю відповідного менеджменту.

3. Технологічні процеси. Стратегії, що визначають динаміку технології виробництва, засновані на порівнянні різних елементів можливих технологій, виборі і реалізації найбільш ефективної з них. При вирішенні даної проблеми домінуючим мотивом є питання щодо вибору процесу виробництва.

Основа у виборі процесу – необхідність ув'язування вимог виробу з виробничими можливостями. Розходження між успіхом і невдачею у виробництві іноді просліджується від моменту вибору процесу. Продукція має широкий діапазон – від унікальної до високо стандартизованої. Звичайно вимоги з обсягу збільшуються в міру росту стандартизації: унікальні товари мають малий обсяг, а стандартні – великий. Ці чинники варто враховувати під час вирішення питання, який процес використовувати.

Під час вибору типу виробничого процесу також здійснюється оцінка ступеню його автоматизації і гнучкості, оцінка устаткування, що буде використовуватися.

Крім того, дуже важливо створити ситуацію, коли думка фахівців-технологів не є домінуючою. При прийнятті стратегічних рішень з використання нових технологій позиції, наприклад, маркетологів або фінансистів повинні на рівних враховуватися з позицією виробничих менеджерів. Це пов'язане, з конкурентоспроможністю процесів і продуктів. Конкурентні рішення – сукупність стратегій, які визначають рівень конкурентоспроможності виробництва і способи його підвищення.

У кожного конкурентоспроможного товару ціна реалізації нижча споживчої цінності. Для споживача неоплачена частина споживчої цінності дорівнює отриманому ним від використання товару додаткового прибутку. Для постачальника вона відповідає «запасу конкурентоспроможності» його продукції.

4. Масштаб виробництва традиційних продуктів. Під час прийняття стратегічних рішень щодо масштабів виробництва традиційних продуктів до ключових позицій відносяться: оцінки майбутнього попиту, інформація про стадії життєвого циклу відповідних ринків, дані про головних конкурентів.

5. Масштаб виробництва нового продукту. Рішення про нові продукти в обов'язковому порядку вимагає спеціального стратегічного аналізу. Крім того, кожен новий продукт потрібно спочатку в невеликих обсягах апробувати на ринку.

6. Використання виробничого персоналу передбачає систему стратегічних заходів, що визначають склад персоналу і характер відносин на виробництві. Комплекс кадрових рішень включає оцінку організаційного потенціалу, потенціалу керівників і робітників, професійні навички виробничого персоналу, рівень їхньої культури і компетенції, тобто визначається відповідність складу і структури колективу стратегічним завданням розвитку виробництва. Зважаються питання щодо організації використання власної робочої сили, головними з яких є: спеціалізація, комплексність, кваліфікація, взаємозамінність.

Для будь-якого сучасного виробництва, що функціонує в нормальних ринкових умовах, людський чинник є вирішальним. У стратегічній перспективі значення даного чинника буде тільки зростати. Тому стратегічні рішення з виробничого персоналу в обов'язковому порядку мають потребу в цільовому стратегічному аналізі та спеціальних обґрунтуваннях.

7. Управління якістю виробництва. Якість продукту істотно залежить від системної якості його виробництва. Якість – це не тільки найважливіша характеристика споживчих властивостей товару, але найчастіше вона є і головним критерієм сприйнятливості продукту тим чи іншим конкретним ринком. Тому будь-яке стратегічне рішення з управління якістю виробництва завжди має особливе значення. Критерії якості застосовуються не тільки до кінцевого продукту чи послуги, наданої споживачу, але й до всіх відповідних

процесів – розробки, проектування, виробництва, після продажного обслуговування.

8. Виробнича інфраструктура. Ніяке виробництво неможливе без відповідної інфраструктури. Як правило, витрати на її підтримку є значними і майже завжди містять серйозні резерви економії. Отже, стратегічні рішення з розвитку виробничої інфраструктури завжди треба розглядати як реально значимий чинник забезпечення кінцевої ефективності виробництва.

9. Взаємини з постачальниками й іншими партнерами з кооперації. Особливість даної позиції полягає в можливості вибору і розвитку одного з двох альтернативних підходів: конкурентного або кооперативного. Конкурентний або американський підхід допускає множинність конкуруючих між собою джерел з того ж самого елемента виробничої кооперації. Кооперативний або японський підхід допускає стабільні довгострокові відносини з обмеженим колом партнерів, що ґрунтуються на взаємній залежності та довірі.

Дуже важливим є також вирішення питання щодо організації складського господарства або постачання сировини, матеріалів і комплектуючих «точно в час».

10. Розподіл готової продукції. У межах цього стратегічного рішення здійснюється визначення обсягів виробництва продукції на склад або за конкретними замовленнями.

11. Управління виробництвом. Стратегічні рішення з даної позиції стосуються розвитку виробничого менеджменту як особливої підсистеми загальної системи управління організацією.

Таким чином, на відміну від попередніх позицій, за якими забезпечують розвиток виробництва як об'єкту управління, рішення з даної позиції повинні розвивати саме управляючу систему, тобто суб'єкт управління.

У такому контексті стає очевидним, що якість рішень з об'єкту управління істотно залежить від якості відповідного суб'єкту управління, а

якість суб'єкту управління – операційного (виробничого) менеджменту – істотно залежить від ключових рішень з його власного розвитку.

Розробка стратегії неможлива без визначення цілей. Постановка цілей операційної стратегії здійснюється відповідно до наступних критеріїв:

- 1) витрати на виробництво продукту;
- 2) якість виробництва;
- 3) якість виробничих поставок;
- 4) відповідність виробництва попиту або так звана «гнучкість за попитом».

Під час системної оцінки виробничих витрат як для стратегічних, так і для тактичних цілей звичайно використовують такі показники:

питомі витрати живої праці і матеріалів;
 фондівіддача;
 оборотність товарних запасів;
 інтегральний показник - собівартість виробництва одиниці продукту тощо.

Якість, як правило, оцінюють:

за процентним співвідношенням дефектів кінцевого продукту та/або за показником відхилень від системного стандарту виробництва;
 за відсотком браку;
 за ресурсом гарантованого функціонування продукту (наприклад, періоди часу між поломками або профілактичними ремонтами);
 за показниками витрат на підвищення якості тощо.

Якість виробничих поставок звичайно оцінюють:

за процентним співвідношенням поставок, зроблених точно в термін;
 за різними показниками затримок і зривів поставок;
 за показниками фінансових втрат за порушення термінів й інших умов доставки продукту тощо.

Гнучкість виробництва за попитом на його кінцевий продукт може оцінюватися:

за широтою асортиментного ряду конкретних продуктів товарів;
в абсолютних (об'ємних) і відносних показниках оновлення, як
асортименту продуктових груп, так і їхнього внутрішнього асортименту;
за швидкістю відновлення продукту тощо.

Операційна стратегія спрямована на досягнення вираженої компетентності та конкурентоспроможності товарів та послуг на ринку; на задоволення запитів споживачів.

Метою стратегії виробництва товару є забезпечення конкурентних переваг для даного товару. Вона приймає рішення щодо кількісних характеристик товару – широти та глибини асортименту тощо, а також щодо якісних параметрів товару – його споживчої цінності тощо.

Операційна стратегія товару формується залежно від стадії його життєвого циклу. Тривалість життєвого циклу залежить від різноманіття товарів. Наприклад, тривалість життя щоденної газети становить години, сезонного одягу – місяці, побутової техніки – роки, килимів – десятиріччя.

На сьогодні життєвий цикл товару стає коротшим в силу стрімкості появи нових досягнень науково-технічного прогресу, або з причини розвитку конкуренції на базі часу [4, с.115].

Операційні менеджери повинні бути готовими до розробки нового товару, але також повинні вміти удосконалювати існуючі товари. Товари, що виробляються, необхідно періодично перевіряти для визначення етапу життєвого циклу, на якому вони знаходяться у даний час. Операційному менеджеру потрібно буде прийняти рішення щодо покращення товару та/або його модифікації. Кожній стадії життєвого циклу відповідає певна стратегія.

Стадію життєвого циклу товару можна визначити, виходячи з тенденцій зміни низки показників виробництва та реалізації (обсягів продажу, витрат доходів, прибутку) (рис. 1.5 і 1.6).

Товари, що знаходяться на «стадії впровадження», потребують значних витрат на дослідження, розробки товару, модифікації та покращення

виробничого процесу, розробки постачальника. На цій стадії потрібне «точне налагодження» товару та процесу його виробництва на ринок.

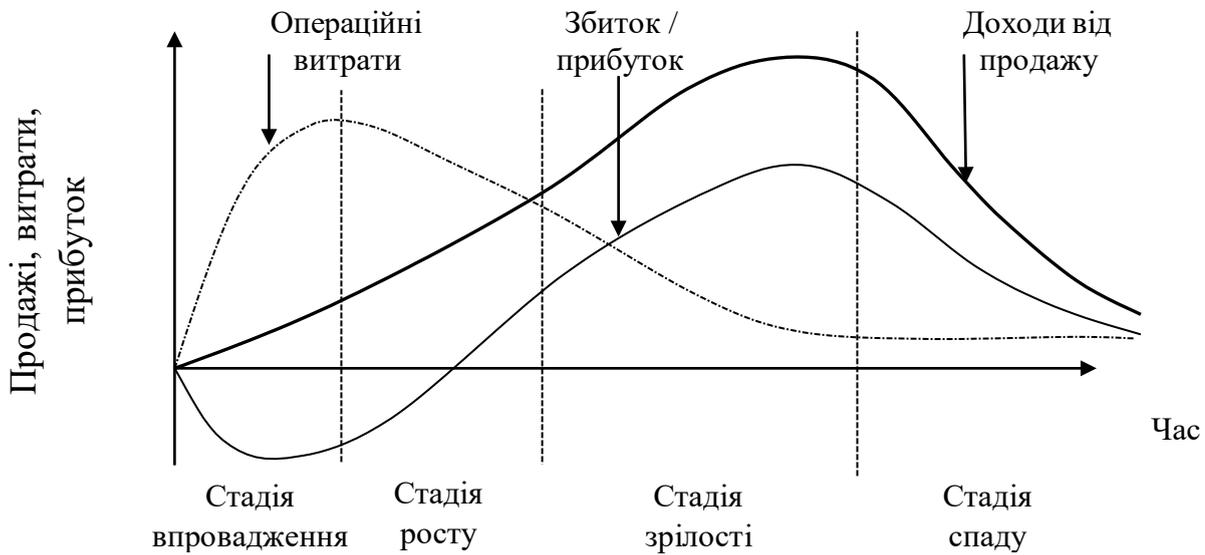


Рисунок 1.5 – Динаміка обсягів продажу, витрат та прибутку впродовж життєвого циклу

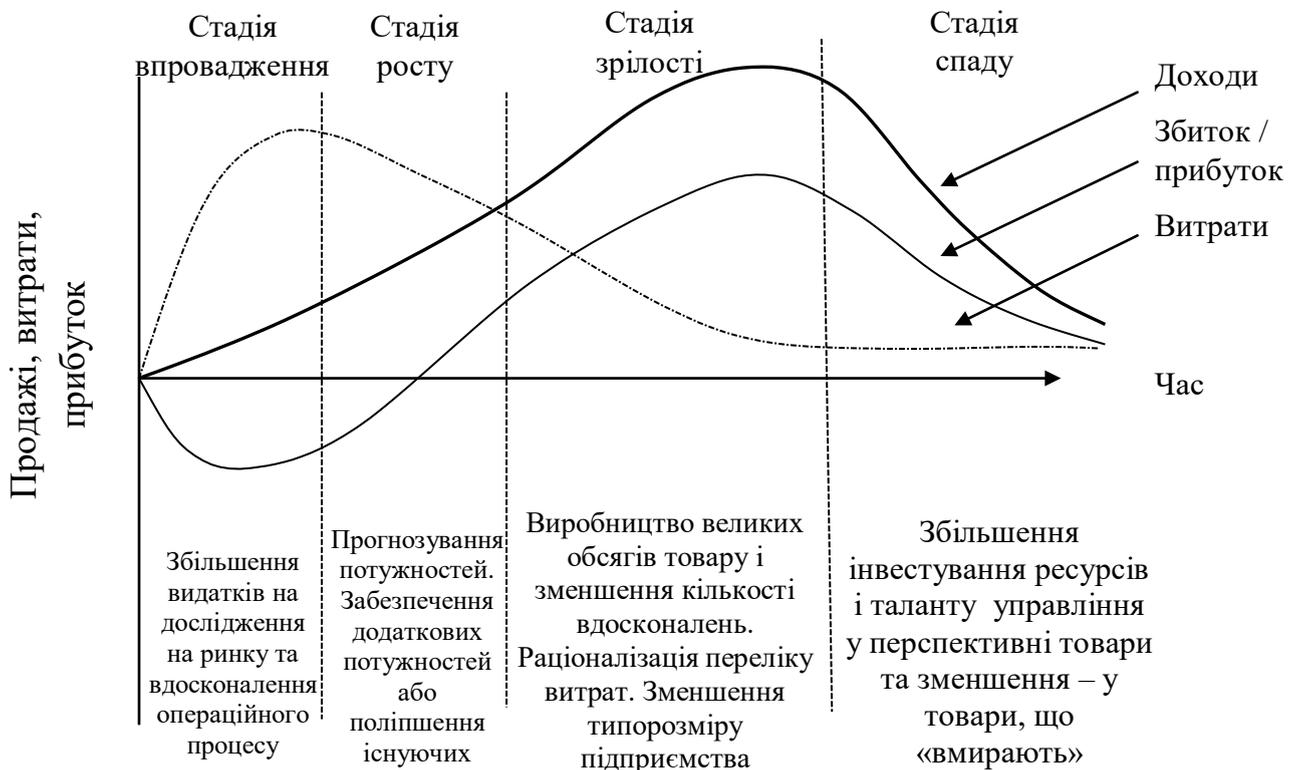


Рисунок 1.6 – Вплив життєвого циклу товару на операційну стратегію

На наступній стадії життєвого циклу – «стадії росту» конструкція товару починає стабілізуватися, тому для адаптації до попиту необхідним є

прогнозування потрібних основних виробничих потужностей, забезпечення додаткових потужностей та/або покращення існуючих.

На третій стадії – «стадії зрілості» на ринку з'являються конкуренти, тому прийнятним стає виробництво значних обсягів товару з мінімальною кількістю удосконалень.

Удосконалення обліку витрат, зменшення кількості різновидів товару може бути ефективним або необхідним для підвищення рентабельності та збереження частки ринку.

На завершальній стадії – «стадії спаду» службі маркетингу необхідно швидше визначити ті товари, життєвий цикл яких завершується. Але і на цій стадії необхідно розділити товари на перспективні та неперспективні. У перспективні товари треба забезпечити збільшення інвестування ресурсів і таланту; для неперспективних такі інвестиції є непотрібними. До свого повного «вмирання» - до зупинки виробництва товар ще дасть деякий внесок, що постійно буде зменшуватись.

Стратегія процесу – підхід, який використовує підприємство для перетворення ресурсів у товари або послуги.

Метою стратегії процесу є пошук напрямів виробництва товарів або надання послуг, які б задовольняли потреби споживачів та специфіку операційного процесу за низкою управлінських критеріїв.

Специфіка стратегії процесу передбачає виконання трьох важливих організаційних принципів.

Це, по-перше, виробництво за принципом «точно в термін», відповідно до якого підприємство прагне одержати всі матеріали та комплектуючі точно той час, коли вони необхідні для виробництва кінцевого виробу. При такій схемі постачальник повинен доставляти комплектуючі вироби на зборку декілька разів на день, а не раз на тиждень, як це звичайно прийнято.

Другий важливий принцип полягає в комплексному контролі якості (так звана концепція «робити правильно з першого разу»). У цьому випадку якість забезпечується шляхом включення відповідальності за якість у кожен

посадову інструкцію або опис робіт виробничого об'єкту на всіх етапах виготовлення виробу. Роль виділеного спеціального органу при цьому зменшується, а роль контролю якості на кожному робочому місці зростає.

Третій стратегічний принцип, тісно пов'язаний із двома попередніми, полягає в комплексному профілактичному обслуговуванні. На виробничих робітників покладається обов'язок ретельно проводити профілактику й обслуговування устаткування, щоб виключити його поломки. Цей принцип вимагає гнучкості кваліфікаційної характеристики робітників, які повинні вміти виконувати декілька завдань, мати широкий профіль суміжних спеціальностей, практичне застосування яких значно підвищує надійність виробництва і веде до зростання його ефективності.

Стратегія процесу передбачає:

спрямованість операційного менеджменту на технології, якість, людські ресурси та обслуговування обладнання;

проектування матеріальних потоків за кожною операцією;

підтримку розвитку спеціального, унікального за ефективністю, власного обладнання або процесу;

прийняття рішень про інвестування за критерієм прибутку, що можна отримати;

використання віддачі від інвестицій лише як одного із критеріїв для інвестування.

Операційна стратегія процесу диференціюється залежно від видів процесів, які застосовуються у підприємстві. В літературі з операційного менеджменту використовуються різні підходи щодо класифікації процесів. Найбільш розповсюдженим є підхід, відповідно до якого виділяють такі типи процесів: сфокусований на процесі, повторюваний, сфокусований на продукті процесу (табл. 1.2). Також використовується класифікація, в якій процеси поділяються на перемінний, модульний, тривалий. За змістом підходи є ідентичними. Автори останнього підходу більш чітко визначають характеристику ефективності використання виробничих потужностей. Так,

завантаження устаткування у перемінному процесі становить 5-20 %, у модульному процесі – 20-75 %, у тривалому процесі – 70-80 %.

В основу формування операційної стратегії процесу покладено аналіз точки безбитковості та точки мінімальної прибутковості.

Метою аналізу безбитковості є забезпечення інформаційної бази в процесі порівняння та ідентифікації обсягів виробництва з найменшими сукупними витратами. Тобто дослідження точки безбитковості та мінімальної прибутковості дає можливість обрати операційний процес з найменшими витратами та цільовим значенням прибутку.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика процесів, які впливають на вибір операційної стратегії

Сфокусований на процесі	Повторюваний процес	Сфокусований на продукті
1	2	3
1. Невелика кількість та велике розмаїття товарів	1. Зазвичай стандартизовані товари	1. Велика кількість та невелике розмаїття товарів
2. Використовується універсальне обладнання	2. Спеціальне обладнання і оснащення використовується як підмога на збиральних конвеєрах	2. Використовується спеціальне обладнання
3. Працівники мають бути широко підготовлені	3. Працівники мають бути достатньо добре навчені	3. Працівники мають бути менш широко підготовлені
4. Має бути багато робочих інструкцій, адже кожен раз робот змінюється	4. Операції, що повторюються, зменшують кількість змін у робочих інструкціях	4. Робочих інструкцій мало, адже операції стандартизовані
5. Великі запаси матеріалів відносно обсяг і виробництва	5. Техніка “точно у термін” використовується для контролю за запасами	5. Невеликі запаси матеріалів відносно обсягів виробництва
6. Повільний рух предметів обробки	6. Рух, який вимірюється у годинах та днях	6. Швидкий рух предметів обробки

Продовження табл. 1.2

1	2	3
7. Достатні місткості складів є типовими	7. Середня або невелика місткість для зберігання	7. Зберігання, побудоване навколо обладнання, машин, продуктових потоків
8. Кінцева продукція виробляється за порядком та не збігається	8. Кінцева продукція виробляється на підставі частих прогнозів	8. Кінцева продукція зазвичай виробляється на підставі прогнозів та зберігається
9. Розклад є комплексним та переважно пов'язаним зі співвідношенням продажів, запасів, потужністю та обслуговуванням замовників	9. Розклад орієнтований на часові характеристики, охоплює операції та обладнання різних моделей, а також вибір варіантів модулів за прогнозами попиту	9. Розклад орієнтований на часові характеристики, встановлює прості зв'язки з випуском, який є достатнім для забезпечення прогнозованих продажів
10. Фіксовані ціни з можливою тенденцією до зменшення та висока вартість будь-яких змін	10. Фіксовані ціни, що залежать від виробничої потужності	10. Фіксовані ціни з можливою тенденцією до збільшення та низька вартість будь-яких змін
11. Ціноутворення – процедура, яка враховує вартість операцій, тому ціна стає відомою після виконання роботи	11. Ціна зазвичай відома, хоча переважно на підставі дослідних даних	11. Ціна залежить від можливості продажу товарів
Приклади застосування різних типів процесу		
Робота ресторанів	Робота ресторанів швидкого харчування	Робота спеціалізованих підприємств ресторанного господарства з повним циклом виробництва

У межах теми, яка присвячена операційній (виробничій) стратегії, необхідно особливо виділити загальну тенденцію, пов'язану з усе більшим перетворенням сучасного виробництва із системи, що традиційно виробляла в якості товару тільки окремі продукти, у систему, що в якості товару створює деякий матеріальний продукт і широкий комплекс послуг, пов'язаних із практичним споживанням даного продукту.

Така тенденція є перспективною і для сучасних підприємств в Україні. Суть системи «продукт-сервіс» полягає в тому, що підприємство замість завершених продуктів починає робити і продавати так звані «пакетні рішення», що поряд із самим продуктом включають і гранично широкий спектр послуг, пов'язаних з використанням товару різними споживачами. Причому, всі такі послуги враховуються в пропонованій споживачеві ціні продукту. При цьому ціни на товарний комплекс «продукт-сервіс» встановлюються на рівні, що забезпечує тверду конкуренцію з товаром у вигляді окремого (без сервісу) продукту-аналога.

За оцінкою авторитетних експертів, зазначений спосіб конкуренції в найближчі 10 років на усіх відкритих ринках світу стане вирішальним, а системи типу «продукт-сервіс» стануть ключовим чинником бізнес-успіху.

На операційну стратегію впливають особливості сфери послуг.

Специфічними рисами сфери послуг є наступні:

- нематеріальна природа «продукту»;
- високий рівень індивідуалізації «продукту»;
- збіг у часі процесів виробництва, реалізації та споживання;
- висока міра взаємодії зі споживачем;
- висока трудомісткість операцій тощо.

Порівняльні характеристики сфери послуг та виробничої сфери наведені у таблиці 1.3.

Рішення з виробництва приймаються в контексті загального функціонування підприємства в залежності від місця і ролі підприємства на ринку і прийнятих корпоративної та базової стратегій.

Операційна стратегія виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розробка процесу полягає у виборі придатної технології, складанні тимчасового графіка процесу, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування і управління, способів забезпечення якості і

контролю якості, структури оплати праці й організації виробничої функції підприємства.

Таблиця 1.3 – Порівняльні характеристики між сферами виробництва та послуг

Характеристика	Сфера виробництва	Сфера послуг
1. Кінцевий продукт	відчутний	невідчутний
2. Однорідність кінцевого продукту	висока	низька
3. Однорідність ресурсних вкладень	висока	низька
4. Трудомісткість	низька	висока
5. Рівень контакту зі споживачем	низький	високий
6. Вимірювання продуктивності	просте	складне
7. Можливість виправити проблеми з якістю перед доставкою кінцевого продукту споживачеві	висока	низька

Усі прийняті на виробничому рівні рішення пропонується розглядати на двох рівнях – стратегічному і тактичному. Рішення, прийняті на стратегічному рівні, і методи, що для цього пропонується використовувати, дають можливість враховувати загальні внутрішні і зовнішні чинники та вимоги до виробничих та операційних систем. Методи, які використовуються для реалізації тактичних рішень, звернені на пошук ефективних рішень у рамках виробничих та операційних систем.

Стратегічні рішення, прийняття яких вимагає операційна стратегія:

1. Рішення з виробничих потужностей.
2. Вертикальна інтеграція.
3. Технологічні процеси.
4. Масштаб виробництва традиційних продуктів.
5. Масштаб виробництва нових продуктів.
6. Використання виробничого персоналу.

7. Управління якістю виробництва.
8. Виробнича інфраструктура.
9. Взаємини з постачальниками та іншими партнерами.
10. Розподіл готової продукції.
11. Управління виробництвом або операціями.

Вивчення закордонного досвіду свідчить про те, що розрізняють декілька типів операційних пріоритетів: витрати виробництва, якість та надійність продукції, термін виконання замовлення, надійність доставки, спроможність підприємства реагувати на зміни попиту, гнучкість та швидкість освоєння виробництва нових товарів та інші специфічні для кожної групи товарів критерії. До специфічних пріоритетів відносяться рівень технічної підтримки, швидкість виведення нового товару на ринок, після продажна підтримка тощо.

Операційні менеджери компаній світового рівня констатують, що серед пріоритетів важливе місце постійно займають відповідність якості продукції її технічним вимогам, надійність продукції та термін виконання замовлень. Все більшу важливість та значущість отримують такі критерії, як спроможність виробляти продукцію за низькими цінами, а також прискорення освоєння нових видів продукції.

Останнім часом до групи вимог, що висувають споживачі до продукції, широко використовується термін «цінність». Термін означає можливість придбання продукції, що вироблена у точній відповідності до технічних умов, у встановлений термін з певною надійністю та за самою низькою ціною.

Такі зміни операційних пріоритетів мають назву «зсуву конкурентних пріоритетів».

Світові тенденції використання стратегій та тактик операційного менеджменту подані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика стратегій та тактик операційного менеджменту фірм світового рівня

Стратегії	Тактики
1	2
<p>Світовий клас стратегії товару фокусуються на одному чи малому числі товарів або технологій; проектують товари з високою технологічністю і постійно поліпшують якість товарів; постійно вводять нові товари, варіанти виконання цих товарів; забезпечують сувору взаємодію між покупцем, товаром, процесом і виробниками; з'єднують стратегію товару й інвестиції з часткою ринку і життєвим циклом товару.</p>	<p>Світовий клас тактики планування ефективно використовують капітал з високим коефіцієнтом віддачі; зупиняються операційні процеси, коли попит знижується; використання устаткування та капіталу збільшують через ефективне планування; стабільність виробничих розкладів розвивається; гнучкість у виробничих розкладах до вимог споживача підтримується.</p>
<p>Світовий клас стратегії процесу проектують матеріальні потоки за кожною операцією; підтримують розвиток спеціального, унікального за ефективністю, власного устаткування або процесу; приймають рішення про інвестування за критерієм прибутку, що можна одержати.</p>	<p>Світовий клас тактики запасів мінімізують вкладення в запаси; використовують JIT-техніку для мінімізації запасів і гарантують якість; використовують циклічну розрахункову інвентаризацію замість річної фізичної.</p>
<p>Світовий клас стратегії місця розташування знаходять місця розташування, що приносять переваги в ціні, річному доході, сервісі для покупців і ринковому проникненні; прагнуть до міжнародної взаємодії.</p>	<p>Світовий клас тактики якості досягають якості через якість менеджменту, а не через контроль якості; постійне удосконалювання якості розглядається як головний шлях зниження ціни.</p>
<p>Світовий клас стратегії постачання постачальники оцінюються і розвиваються до світового класу виробників; постачальники інтегруються у виробничі системи за потребами кінцевого користувача; постачальники розвивають техніку JIT.</p>	<p>Світовий клас тактики ремонту проводять попереджувальний ремонт, що зменшує ймовірність неполадок; навчають оперативний персонал технічному обслуговуванню устаткування і незначному попереджувальному ремонту.</p>
<p>Світовий клас стратегії людських ресурсів характеризуються високим ступенем взаємодії й обов'язків; характеризуються малим числом існуючих класифікацій робіт; відкрита взаємодія через мале число ієрархічних рівнів; розвивають взаємну довіру і повагу, у результаті – високий рівень моралі.</p>	

Висновок до першого розділу

Узагальнення всіх точок зору з визначення операційного менеджменту дає змогу зробити ряд висновків та узагальнень.

1. Встановлено, що операційний менеджмент є цілеспрямованою діяльністю по керуванню операціями з купівлі потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий товар (послугу) з поставкою останнього або останніх на ринок з метою задоволення потреб покупців. Основним завданням операційного менеджменту є побудова певних управлінських систем, які б забезпечили виконання потрібних дій і процедур з метою одержання позитивного результату від функціонування операційної системи будь-якого підприємства. Операції є фундаментальною основою в діяльності будь-якого виробничого підприємства. Отже, діяльність будь-якої організації являє собою певний перелік операцій. Під «операцією» розуміється процес, метод або ряд дій, як правило, практичного характеру чи сукупність цілеспрямованих актів, заходів, направлених на досягнення конкретної цілі.

2. Виділено чотири окремих види діяльності, які розглядаються як операції: виробництво, процес, що передбачає перетворення сировини на кінцевий товар; поставка товарів споживачам; транспортування, переміщення продуктів і людей з одного місця в інше без певних фізичних змін; обслуговування, тобто операції напрямлені на зміну «стану» споживача.

Під час проектування або вдосконалювання операційної системи їй надаються такі певні властивості: результативність; надійність; гнучкість; керованість; довготривалість; структура; організація виробництва; рівень організації операційних систем.

3. У роботі запропоновано наступні шляхи покращення системи операційного менеджменту на підприємстві: (1) зміна технології виробництва; (2) покращення внутрішньо організаційних зв'язків та обміну інформацією; (3) підвищення кваліфікації персоналу; (4) контроль за якістю продукції; (6) інноваційна діяльність; (7) системний аналіз конкурентоспроможності

продукції, зокрема фаз її життєвого циклу; (8) використання сучасного високопродуктивного обладнання та інструментів, що сприяє вдосконаленню виробництва; (9) впровадження енергозберігаючих технологій.

Стратегія розвитку операційної системи повинна базуватися на стратегічному управлінні діяльністю підприємства в цілому. Базою цього процесу повинна стати філософія підприємства, під якою розуміється кредо його існування, верховні принципи діяльності. Операційна стратегія повинна визначати як керувати ключовими організаційними ланками підприємства, а також як забезпечити виконання стратегічно важливих цілей.

Реалізація даних напрямів має лягти в основу стратегії розвитку системи операційного менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПАТ «УКРНАФТА»

2.1 Аналіз організаційно-управлінської структури ПАТ «Укрнафта»

В умовах трансформації економіки України, проведення аналізу системи управління та дослідження її специфіки на прикладі конкретного підприємства дає змогу визначити результативність системи операційного менеджменту та функціонування операційної системи підприємства. ПАТ «УКРНАФТА» відноситься до паливно-енергетичного комплексу України, що характеризується неоднозначними тенденціями та значно залежить від впливу зовнішнього середовища. Для паливно-енергетичного комплексу України притаманними є такі тенденції: скорочення результативності діяльності підприємств, зростання їх збитковості, відтік грошових коштів, зниження інвестиційної привабливості та ін.



ПАТ «Укрнафта» – провідна енергетична компанія України. Частка підприємства у загальному видобутку газу в Україні у 2020 р. склала 5,7%, частка у загальному видобутку

нафти – 62,5%. Станом на 01.01.2021 р. ПАТ «Укрнафта» має 85 спеціальних дозволів на видобуток (промислово розробку родовищ) вуглеводних продуктів.

У розпорядженні підприємства нараховується 15 бурових установок.

ПАТ «Укрнафта» має також одну з найбільших в Україні мережу заправних станцій, що знаходяться у більшості регіонів країни. Мережа налічує 537 АЗС.

Головне управління ПАТ «Укрнафти» розташоване у Києві (50% + 1 акція компанії належить державному органу НАК «Нафтогаз України») Акції «Укрнафти» котуються на «Українській біржі» та на фондовій біржі ПФТС

(Київ). Вони включені до біржових списків цих бірж, що робить це головним показником активності ринку акцій України.

Тікери Bloomberg для цінних паперів компанії «Укрнафта»: UNAF UK.

«Укрнафта» – провідна вітчизняна нафтогазова компанія, яка контролює низку першокласних активів у енергетичній галузі.

Мета компанії – збудувати на цій платформі національного лідера з ефективності та корпоративного управління, що забезпечував би акціонерам компанії максимальну ринкову вартість.

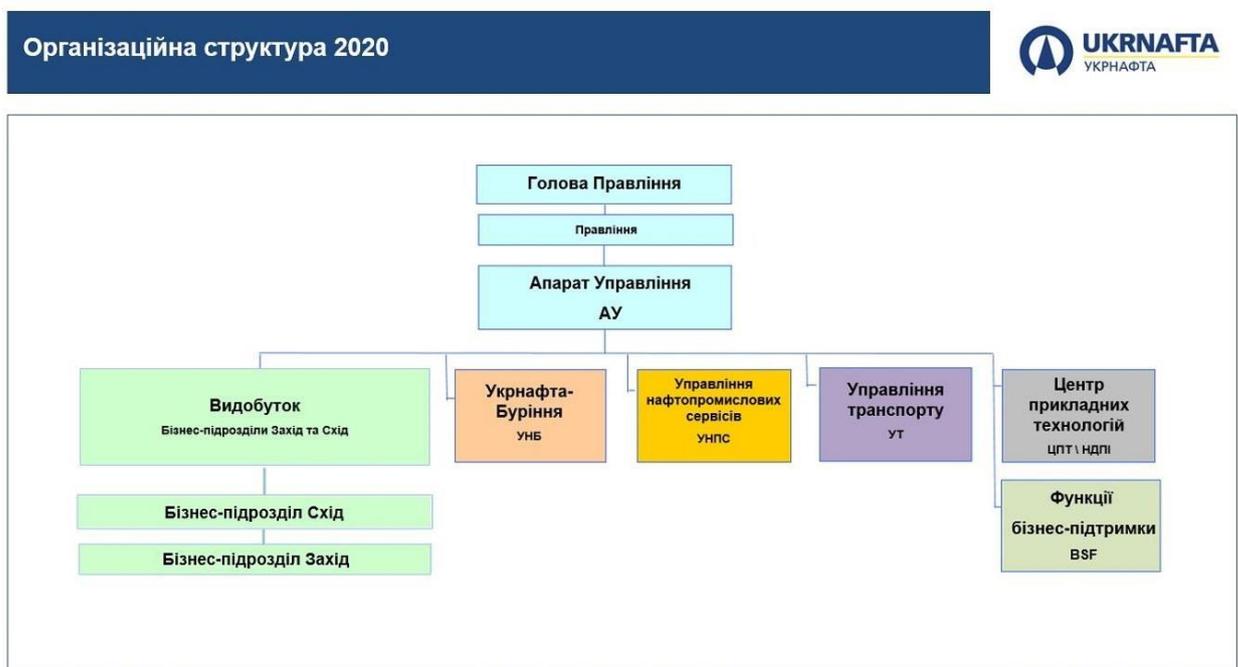


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПАТ «Укрнафта»

У своїй діяльності товариство та її співробітники стикаються з необхідністю збалансувати соціальні, економічні та етичні компоненти ведення бізнесу. Бізнес-принципи ПАТ «Укрнафта» – це спільні ціннісні орієнтири підприємства, що мають допомогти працівникам приймати правильні рішення та брати відповідальність, незалежно від масштабу завдань та посади.

Головними цінностями ПАТ «Укрнафта» визначено такі.

Висока якість.

Вони рухаються до якості у всьому. Хоч йде річ про буріння нової свердловини або про обслуговування клієнтів на АЗС, наші співробітники працюють у відповідності з якістю найвищих стандартів.

Ефективність.

Завжди націлені оптимізувати нашу бізнес-систему, щоб досягати максимальних результатів, максимально ефективно використовуючи наявні ресурси. Це стосується як управління фінансами компанії, так і виробничих підрозділів.

Прозорість.

Стають сучасною та відкритою компанією. Ми впевнені, що прозорість підвищує ефективність, що в врешті-решт приносить вигоду всім – від акціонерів, до співробітників і широкої громадськості.

Соціальна відповідальність.

У регіонах, де функціонують наші підприємства, ми усвідомлюємо всю важливість тієї ролі, що відіграє наша компанія – і як працедавець, як виробник, який відповідає за захист навколишнього середовища.

ПАТ «Укрнафта» - великий споживач послуг, які пов'язані з експлуатацією нафтогазових родовищ в Україні, і водночас, власник найбільшого в Україні бізнесу з обслуговування свердловин та їх буріння. Бурові підрозділи компанії повністю задовольняють потреби компанії у відповідних послугах.

ПАТ «Укрнафта» переформатувала стратегію розвитку обслуговуючих і бурових підрозділів, створивши підрозділ «Укрнафта Буріння». Підрозділ надає послуги з обслуговування та буріння свердловин як самій «Укрнафті», так і іншим компаніям, які працюють у нафтогазовому сегменті України.

З огляду на очікуване зростання обсягу робіт і необхідність підвищення операційних і технологічних стандартів, компанія має на розгляді низку стратегічних ініціатив для максимального використання цього напрямку бізнесу, включно із залученням до утворення нафтосервісної компанії стратегічних партнерів.

ПАТ «Укрнафта» є власником однією з найбільших в Україні мереж АЗС. Компанія експлуатує 537 заправних станцій у більшості регіонів країни.

Станом на кінець 2020 року 183 станції компанії було обладнано автомобільними газозаправними пунктами та 24 оновлені АЗС у 8 областях України.

ПАТ «Укрнафта» регулярно працює над вдосконаленням якості послуг своєї мережі АЗС та збільшує кількість додаткових послуг, що можна отримати на заправних станціях «Укрнафти». У 2020 році компанія запустила 8 рестайлінгових автозаправних станцій в Івано-Франківській, Рівненській, Житомирській, Тернопільській та Закарпатській областях.

У 2022 році очікується відкриття 3 оновлених станцій у 3 областях Західної України.

ПАТ «Укрнафта» виконує виробничу діяльність з видобутку та підготовки нафти і газу в 7 областях України (Полтавській, Сумській, Харківській, Львівській, Івано-Франківській, Чернівецькій, Чернігівській) через свої структурні виробничі підрозділи – нафтогазовидобувні управління, газопереробні заводи тощо.

Електрозабезпечення об'єктів нафтового та газового видобутку основного виробництва, додаткових підрозділів, промислів та цехів здійснюється операторами системи розподілу (ОСР) в Харківській, Полтавській Чернігівській, Сумській, Дніпропетровській, Львівській, Івано-Франківській, Чернівецькій областях від ліній електропередачі 110-35-10-6 кВ, через власні понижувальні трансформаторні підстанції. У розпорядженні ПАТ «Укрнафта» перебувають трансформаторні підстанції 110/35/6 кВ; 35/6-10 кВ; 6-10/0,4 кВ.

Розподіл електроенергії по внутрішньопромислових об'єктах, підрозділах, промислах та цехах, на бурові установки виконується через власну мережу кабельних та повітряних ліній електропередачі : ВЛ-35 кВ; ВЛ і КЛ – 10 – 6 - 0,4 кВ.

СО (філія) «Укрнафта Буріння» – це одна з структурних одиниць ПАТ «Укрнафта», що забезпечує виконання експлуатаційного та розвідувально-

пошукового буріння. Протягом всього часу існування компанії було пробурено більше 1 500 свердловин, загальною глибиною понад 5 мільйонів метрів. Загальний обсяг бурового обладнання на даний час налічує 15 бурових верстатів.

За весь час існування набутий досвід проведення робіт при розкритті самих різноманітніших розрізів у межах Західного і Східного нафтогазоносних регіонів України, з урахуванням їх особливостей та враховуючи і передбачаючи можливі ускладнення. Впроваджені методики буріння горизонтальних та похило-спрямованих свердловин, буріння проводиться з використанням усіх технологій сучасності та вимог до охорони екології із застосуванням безпечних розчинів, а також безамбарних технологій.

Монтажно-налагоджувальне управління (МНУ) ПАТ «Укрнафта» утворено 18 листопада 2005 року.

МНУ забезпечує комплекс послуг на всіх етапах життєвого циклу експлуатації обладнання об'єктів видобутку, підготовки, транспортування та переробки нафтогазових продуктів, – від пусконалагоджувальних та монтажних робіт при введенні об'єктів в дію до забезпечення їх постійної експлуатаційної придатності шляхом проведення технічного обслуговування, налагодження, діагностування, ремонту та калібрування в процесі експлуатації.

МНУ має територіально розгалужену структуру, наші підрозділи базуються практично у всіх кутках України, де здійснюється видобування нафти та газу: Івано-Франківській, Полтавській, Сумській, Львівській та Чернігівській регіонах. Це дає можливість забезпечити оперативність та ефективність надання послуг замовникам.

Великий досвід висококваліфікованого персоналу, розвинена та сучасна матеріально-технічна база дає можливість МНУ виконувати завдання підвищеної складності за всіма напрямками діяльності.

Серед замовників послуг МНУ – не лише структурні одиниці ПАТ «Укрнафта», а і сторонні підприємства нафтогазового сегменту.

«Укрнафта» - провідний український виробник зрідженого газу і легкої фракції.

Переробка нафтового газу, який видобуває компанія, забезпечується потужностями Качанівського, Долинського та Гнідинцівського газопереробних заводів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Виробництво скрапленого газу (тис. т.) на газопереробних заводах

Газопереробні заводи	2020	2019	Зміна, %
Гнідинцівський ГПЗ	19,1	16,2	17,9
Качанівський ГПЗ	79,1	78,4	0,9
Долинський ГПЗ	18,4	17,6	4,5
Усього	117	112	4,5

ПАТ «Укрнафта» має у розпорядженні понад 3000 км газотранспортних мереж, які використовуються у виробничій діяльності нафтових та газових видобувних управлінь і газопереробних заводів у процесі збору, підготовки і переміщення (транспортування) газу як власного видобутку, так і видобутку інших газових видобувних підприємств та газу інших постачальників газу.

Частка внутрішньопромислових газопроводів використовується для трансферу газу в газотранспортну систему, в газорозподільні системи та кінцевим споживачам.

ПАТ «Укрнафта» має на балансі 85 спеціальних дозволів на видобуток (промислому розробку родовищ) вуглеводневих продуктів.

Видобування нафти та газу здійснюють шість нафтогазовидобувних управлінь: «Надвірнанафтогаз», «Бориславнафтогаз» та «Долинанафтогаз» у

Передкарпатському прогині і «Чернігівнафтогаз», «Охтирканафтогаз» та «Полтаванафтогаз» у Дніпровсько-Донецькій западині.

Станом на кінець 2020 р. «Укрнафта» експлуатувала 155 газових та 1 813 нафтових свердловин.

У 2020 р. ПАТ «Укрнафта» видобула 1,13 млрд м³ газу та 1,5 млн тони нафти та конденсату (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Виробництво продукції ПАТ «Укрнафта» у 2019-2020 рр.

Продукція	2020	2019	Зміни, %
Видобуток нафти з конденсатом, тис. т	1 501	1 516	(0,9)
Видобуток газу, млн м ³	1 127	1 162	(3,0)
Виробництво скрапленого газу, тис. т	117	112	4,5

Спираючись на те, що ПАТ «Укрнафта» працює на родовищах із суттєвим ступенем виснаженості, виробничі показники вказують на те, що підприємству здебільшого вдалося компенсувати високі темпи природного падіння видобутку. Головну увагу «Укрнафта» приділила операціям на наявному фонді свердловин: переходу на нові продуктивні горизонти, оптимізації поточних і капітальних ремонтів перспективних свердловин, заміні критично зношеного обладнання.

У цілому за минулий рік компанія провела 4 операції з гідравлічного розриву пласта, завершила капітальний ремонт (КРС) на 133 свердловинах, виконала 24 операції за допомогою колтубінгових установок без бригади КРС, провела 15 операцій з інтенсифікації видобутку та вивела з бездіяльності 107

законсервованих свердловин. Завдяки цим оперативним заходам компанії вдалося отримати додатково 80 млн м³ природного газу та 150 тис. тон нафти і конденсату.

В ПАТ «Укрнафті» триває проект із упровадження дистанційного моніторингу роботи свердловин на основі єдиного серверу, обладнаних установками електровідцентрових насосів (УЕВН). 2020 року до системи було додано 34 свердловини, а наразі вона нараховує 207 свердловин.

В грудні 2020 р. в Прилуках «Укрнафта» відкрила новий сервісний центр з ремонту УЕВН – єдиний в Україні, де проводять вхідний контроль нових УЕВН та ремонт УЕВН з оформленням протоколу комп'ютерної перевірки. Його потужності дають змогу проводити повноцінний цикл ремонту УЕВН, після закінчення якого установка цілком відповідатиме своїм базовим параметрам.

Управління нафтопромислового сервісу ПАТ «Укрнафта» (УНПС) об'єднує у своїй структурі усі нафтові промислові сервіси, що надає компанія.

УНПС є однією з найбільших вітчизняних сервісних компаній, що надає повний кейс сервісних послуг для нафтової та газової видобувної галузі:

- колтюбінг;
- гідравлічний розрив пласта;
- фонтанна безпека;
- виготовлення і ремонт НКТ;
- виробниче обслуговування;
- вхідний контроль і ремонт електричного занурюваного устаткування;
- дослідження свердловин та інжиніринг;
- тампонаж;

УНПС обслуговує окрім нафтогазовидобувних і бурових підприємств ПАТ «Укрнафта» ще понад 60 зовнішніх замовників. Підрозділи УНПС надають послуги і технологічні рішення протягом всього періоду експлуатації свердловини: починаючи від процесу буріння, оцінювання параметрів пласта і до оптимізації видобутку та освоєння свердловин.

Інфраструктурна мережа УНПС володіє більше 30 об'єктами, які розташовані у безпосередній близькості до найбільших нафтогазових родовищ України задля забезпечення своєчасного та ефективного надання сервісних послуг замовникам.

Рушійними силами УНПС є висококваліфіковані фахівці з багаторічним досвідом роботи і потужна матеріально-технічна база.

Висока якість управління персоналом компанії в ринковій економіці є одним з визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства. Вона сприяє забезпеченню сприятливого середовища, в якому повною мірою буде використано трудовий потенціал, успішно розвиватимуться особисті здібності, люди отримують моральне задоволення від виконаної роботи й нарешті суспільне визнання власних досягнень.

За умов ефективного управління та урахування необхідності підвищення рівня інноваційної активності підприємства, у його розвитку важливу роль має якісне кадрове забезпечення. Спочатку було проаналізовано структуру персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі по даним звітності, отримані результати наведено у табл. 2.3.

Аналіз динаміки зміни персоналу показує поступове зменшення кількості працівників компанії. На 1 особу управлінського персоналу стабільно відповідає близько 9 осіб виробничого персоналу протягом досліджуваного періоду, враховуючи рекомендоване співвідношення, можна відзначити достатню ефективність структури управління персоналом.

В структурі персоналу управлінський апарат стабільно протягом 2018-2020 р. займає частку в розмірі близько 10%. Тут керівники вищої ланки складають понад 14%, а спеціалісти – 24-25%. Основна частка управлінців звичайно це лінійні технічні керівники, бригадири, начальники змін, відділів та ланок – 61%.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу

Також важливе значення має соціальна структура, яка характеризує персонал організації як сукупність груп, які класифіковано за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом. Під час аналізу вікової структури персоналу, використовується звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (форма №6-ПВ). Після дослідження складу персоналу можна представити структуру за віком в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка вікової структури трудового потенціалу

Під час аналізу добре видно, що більшість працівників компанії молоді люди віком до 49 років, їх частка щороку збільшується й у 2020 р. складає понад 80%. Зокрема, вікова категорія 15-24 роки – 40-42% , а також 25-49 років – 37-42%, разом близько 80%. Щороку зменшується кількість працівників від 60 до 65 років з 8,9% до 5,7%, а частка 50-59 рр. стабільно на позначці 11% та 60-65 рр. зменшилася до 5,7%, а персонал післяпенсійного віку з 0,8% до 0,5%. Тобто підприємство має досвідчені кадри середнього віку, це можна помітити на рис. 2.2, де відображено дані за 2020 рік.

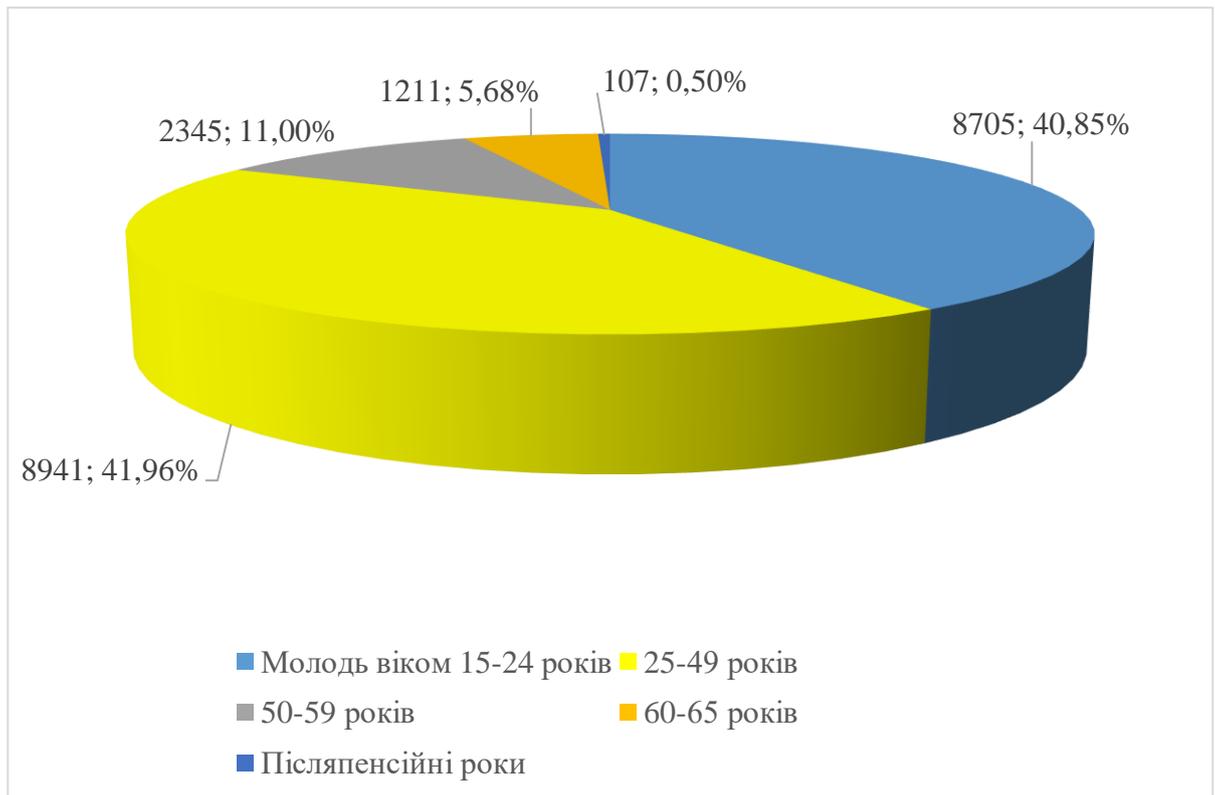


Рисунок 2.2 – Динаміка вікової структури трудового потенціалу підприємства

Дослідження системи управління персоналом також включає оцінювання якості персоналу за рівнем освіти. Рівень освіченості працівників компанії за три роки подано табл.2.3.

З даних таблиці 2.5 помітно, що підприємство надає перевагу персоналу з освітою ПТУ (майже 60% від загальної кількості), відсоток спеціалістів з повною вищою освітою на сталому рівні протягом всього періоду дослідження й складає 25-27%. Перекваліфікація працівників поступово зростає, а також збільшується частка персоналу що навчалася за кордоном. Підвищення рівня кваліфікації та навчання за кордоном є позитивним фактором, що поліпшує конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу

Також важливим є аналіз руху персоналу, тобто вивчення тренду звільнення та прийому працівників, отримані результати показано в табл.2.6. Зміна якісного і кількісного складу вимірюється коефіцієнтами з поновлення і вибуття кадрів, а також коефіцієнтами плинності і загальної мобільності. На основі виконаних розрахунків можна побудувати графік з 4-ма кривими коефіцієнтів (рис. 2.3). Усі показники стабільно зменшуються протягом трьох років.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка показників руху персоналу

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	"Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020р. від	
				2018р.	2019р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,68	0,64	0,63	-0,079	-0,016
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,06	0,05	0,05	-0,200	0,000
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,02	0,02	-0,500	0,000
Коефіцієнт абстентеїзму	0,032	0,030	0,031	-0,032	0,032
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,067	0,071	0,074	0,095	0,041

На підприємстві спостерігається позитивна динаміка поновлення та вибуття персоналу, зокрема в 2020 р. порівняно з 2019 р. є певна стабільність – 0%. Щодо кількості невиходів на роботу, яка відображається коефіцієнтом абстентеїзму, у 2018 р. значення було 0,032 у 2019 р. зменшився до 0,03 та у 2020 р. знову зріс до 0,031. Також зростає кількість внутрішніх переміщень працівників, це коефіцієнт внутрішньої мобільності. Його значення в 2018 р. – 0,067, у наступному році зростає до 0,071 та у 2020 р. 0,074.

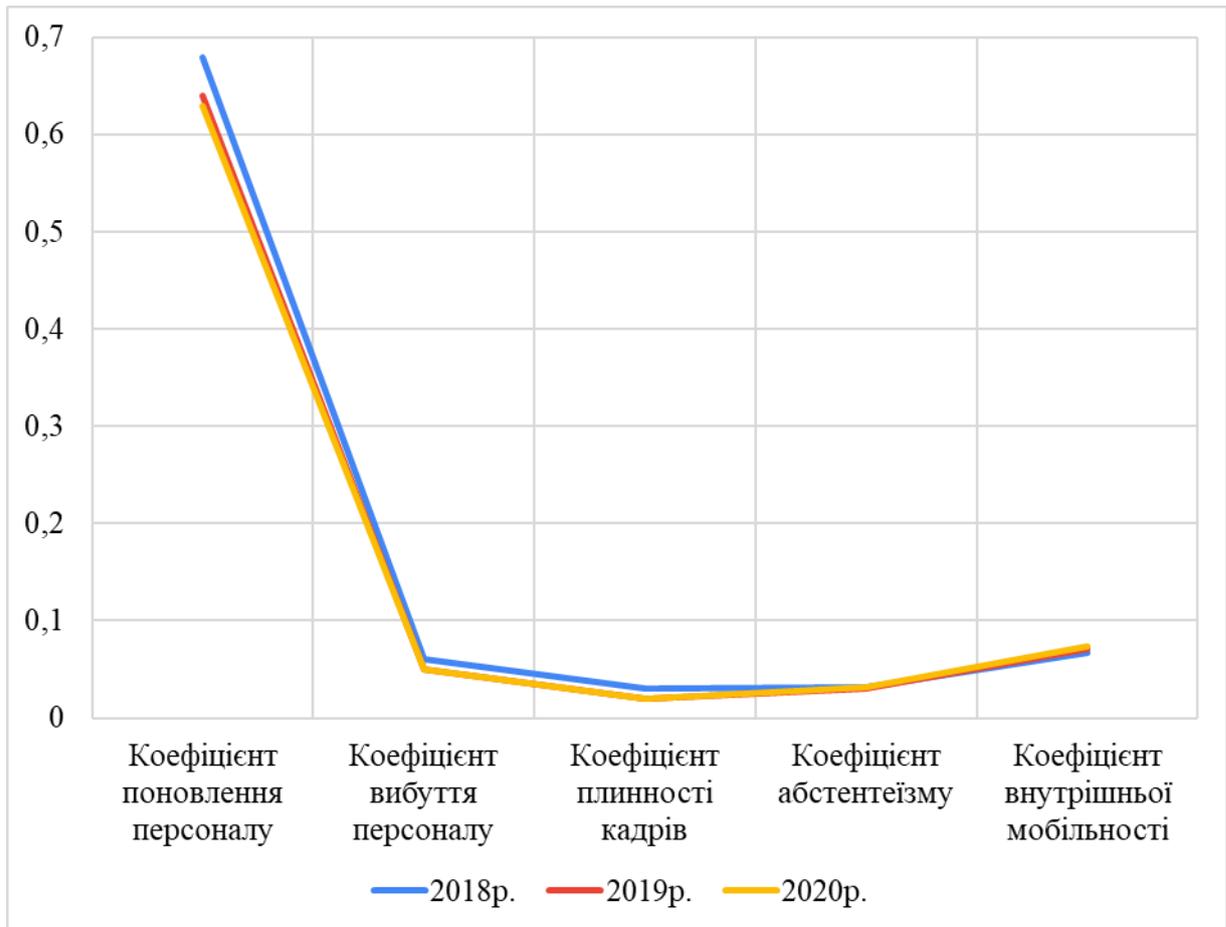


Рисунок 2.3 – Динаміка показників руху персоналу

Це непогані показники якості управління персоналом, тобто використовується системний підхід. В непростих умовах сьогодення підприємству вдається утримати основних працівників за динаміки поступового скорочення загальної кількості персоналу. Багато молодих людей в компанії, також значна частка працівників середнього віку. Отже, в компанії є майбутнє незважаючи на усі кризові явища зовнішнього середовища. Кількість працівників з вищою освітою є цілком достатньою для вироблення оптимальних управлінських рішень щодо впровадження передових світових технологій в діяльності компанії.

2.2 Дослідження фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрнафта»

В умовах ринкової економіки, підвищення конкуренції, невизначеності й ризиків щорічно зростає роль якісного, оперативного, всебічного та об'єктивного фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності підприємства для вироблення ефективних управлінських рішень щодо стратегії і тактики на майбутній період.

Для обчислення основних фінансово-економічних показників діяльності компанії використано таку звітність за 2018-20 рр.:

форма № 1 «Баланс»;

форма № 2 «Звіт про фінансові результати»;

форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»;

форма № 4 «Звіт про власний капітал»;

форма №1-ПВ «Звіт з праці»;

форма № 1-підприємство «Структурне обстеження підприємства».

форма № 11-03 (річна) «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію (знос)»;

форма № 1-інновація «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства».

Виконання якісного всебічного аналізу також потребує використання планової документації, оперативної звітності, яка характерна для галузі, в якій працює підприємство.

Після виконання розрахунків отримані дані записуються в табл. 2.7 за кількома групами показників:

1. Капітал підприємства.
2. Ресурси підприємства.
3. Економічні показники.
4. Фінансові результати.
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат.
6. Показники рентабельності підприємства.

Таблиця 2.7 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства у 2018-2020 рр.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства (ПАТ "Укрнафта") за 2018-2020 рр									
Показники	Од. ви-міру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2018	2019	2020	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	16792,88	20538,6	18 352	1 559	9,2849313	-2 187	-10,646096
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	6643,176	6189,36	9 855	3 212	48,3505329	3 666	59,2279875
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	12554,25	16551	11901,07	-653,184	-5,202891	-4649,91	-28,094474
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	293,529	348,616	324,604	31,075	10,5866882	-24,012	-6,8878078
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	-	-	-	-	-	-	-
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1- підприємство, форма 1-ПВ	22050	21400	21309	-741	-3,3605442	-91	-0,4252336

Продовж. табл. 2.7

3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	36113	28210	35535	-578	-1,6005317	7325	25,9659695
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1- підприємни цтво							
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	19522,92	28966,7	30666,2	11143,282	57,0779444	1699,493	5,86705566
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	21330,22	12257,1	17440,62	-3889,599	-18,235158	5183,512	42,2898487
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	7978,77	-4505,1	6043,516	-1935,254	-24,255042	10548,592	-234,14904
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	7861,317	-4938,7	5572,436	-2288,881	-29,115745	10511,114	-212,83254
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.		6438,201	-4057,9	4269,26	-2168,941	-33,688619	8327,119	-205,20967

Продовж. табл. 2.7

Далі потрібно виконати аналіз отриманих результатів, а також розрахувати абсолютні й відносні зміни за період дослідження. Наочна ілюстрація отриманих даних представлено в діаграмах та графіках.

Спочатку досліджуються показники капіталу (1 група), для підвищення ефективності проводиться порівняння між середніми вартостями сукупного капіталу і власного капіталу. Ці показники обчислюються як сума вартості сукупного капіталу на кінець року й на початок поділена на два і сума вартості власного капіталу на кінець і на початок року розділена на два, відповідно. Динаміка показників капіталу підприємства наведено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Динаміка показників капіталу підприємства за 2018-2020 рр.

Дослідження динаміки основних показників капіталу підприємства свідчить про тенденцію зменшення (-11%) сукупного капіталу в 2020 р. та значне збільшення середньої вартості власного капіталу (+59%), яке перевищило значення 2018 року. Таким чином, сукупний капітал підприємства зріс у 2019 р., а потім знову зменшився, але перевищує значення 2018 р.

В процесі виробничої діяльності підприємство застосовує різні види ресурсів, їх показники постійно досліджуються – розраховуються співвідношення для об’єктивного оцінювання теперішнього стану й вироблення прогнозу на майбутнє. Було проаналізовано кілька показників другої групи: середньорічна вартість основних засобів, середньорічна вартість нематеріальних активів й середньооблікову чисельність працівників. Кожен з них представляє ті чи інші групи ресурсів сучасного підприємства, зокрема матеріальні та нематеріальні ресурси, трудові, фінансові тощо.

Матеріальні ресурси складаються з основних фондів й оборотних активів підприємства, а нематеріальні активи характеризують об’єкти інтелектуальної власності й інші подібні права, що належать підприємству.

Для більш наочного представлення окремих видів матеріальних ресурсів відображено поточну динаміку показників підприємства на трьох гістограмах (рис. 2.5 – 2.7).



Рисунок 2.5 – Динаміка зміни показників середньорічної вартості основних засобів

Основні засоби містять у своєму складі основні виробничі та основні невиробничі засоби. Показник середньорічної вартості основних засобів у 2019 р. порівняно з 2018 р. дещо зріс, а потім у 2020 р. зменшився майже на 30%.



Рисунок 2.6 – Динаміка зміни середньорічної вартості нематеріальних активів

Трудові ресурси в час сьогодення є надважливим чинником для покращення ефективності результатів діяльності. Персонал підбирається відповідно до структури та до технології виробництва, форми власності й організаційного типу компанії. Фінансові ресурси складаються з коштів, що вкладуються під час утворення підприємства й постійно поповнюються під час фінансово-господарської діяльності за рахунок продажу товарів, виконаних робіт і наданих послуг, а також шляхом залучення коштів з зовнішніх джерел – коротко і довготермінових кредитів.

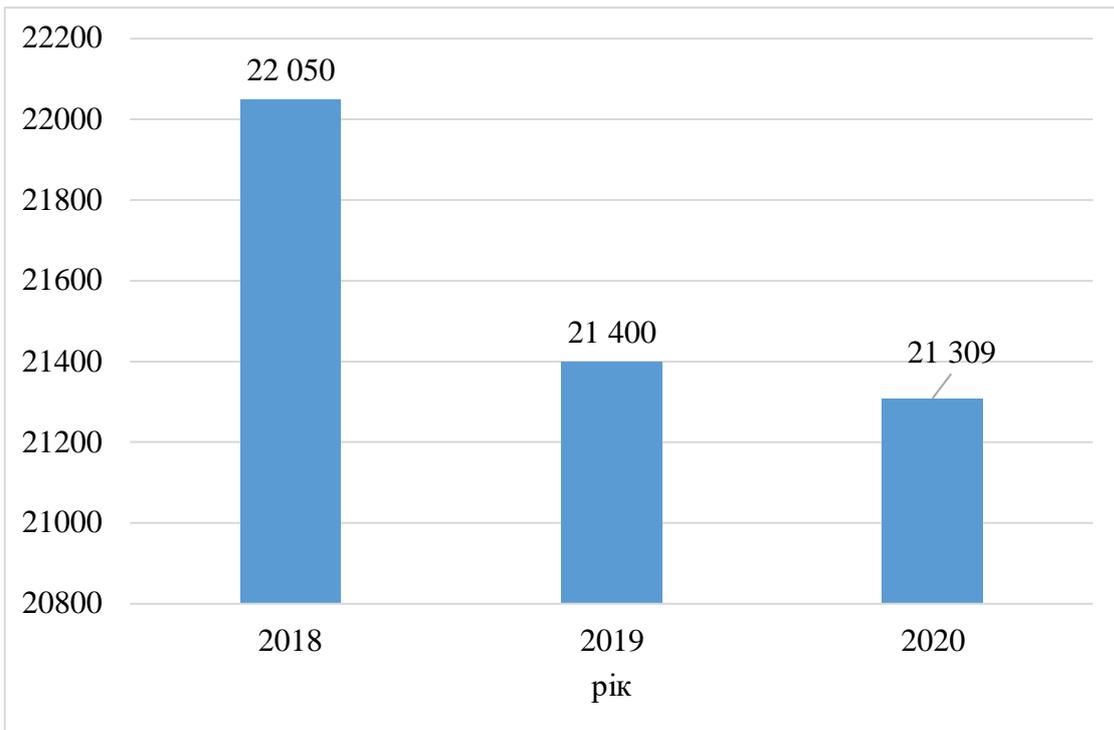


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників підприємства за 2018-2020 рр.

Можна зазначити, що нематеріальні активи – це ті активи, вартість яких достовірно визначено й вони можуть приносити підприємству прибутки в майбутньому періоді. З отриманих даних видно, що за досліджуваний період підприємство отримало певні прибутки з цих активів, оскільки їх кількість дещо скоротилась в 2020 р. З одного боку, це є досить позитивним, оскільки грошові кошти було отримано, але з іншого боку – спостерігається негативний прогноз, оскільки з кожним роком підприємство отримує все меншу частку доходу (-6,9% в 2020 р.) з цього ресурсу підприємства.

Склад працівників підприємства має чітко визначені кількісні, якісні й структурні характеристики. Кількісна характеристика персоналу підприємства насамперед вимірюється такими показниками, як облікова, явочна й середньоспискова чисельність працівників. Для розрахунку було обрано саме середньооблікову чисельність. Загальноприйняте розуміти його, як чисельність працівників облікового складу компанії на певне число з обліком прийнятих і

звільнених за цей день працівників. Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників за три роки має чіткий тренд до зниження, за два роки майже на 740 осіб.

Узагальнюючи ресурсне забезпечення можна зазначити що протягом 2020 року відбулося зменшення усіх видів ресурсів на підприємстві, отже спостерігається досить негативна тенденція.

Потім виконано оцінювання роботи підприємства стосовно економічних показників, таких як чистий дохід від реалізації продукції, обсяг реалізованої продукції та фонд оплати праці всіх працівників і середньомісячна заробітна плата одного працівника.

Спочатку досліджувалися основний показник – чистий дохід. Отримані дані за три роки представлено на рис. 2.8. Потім побудовано діаграми з графічним відображенням обсягів фонду оплати праці всіх працівників, а також операційних витрат на підприємстві (рис. 2.9 і 2.10).

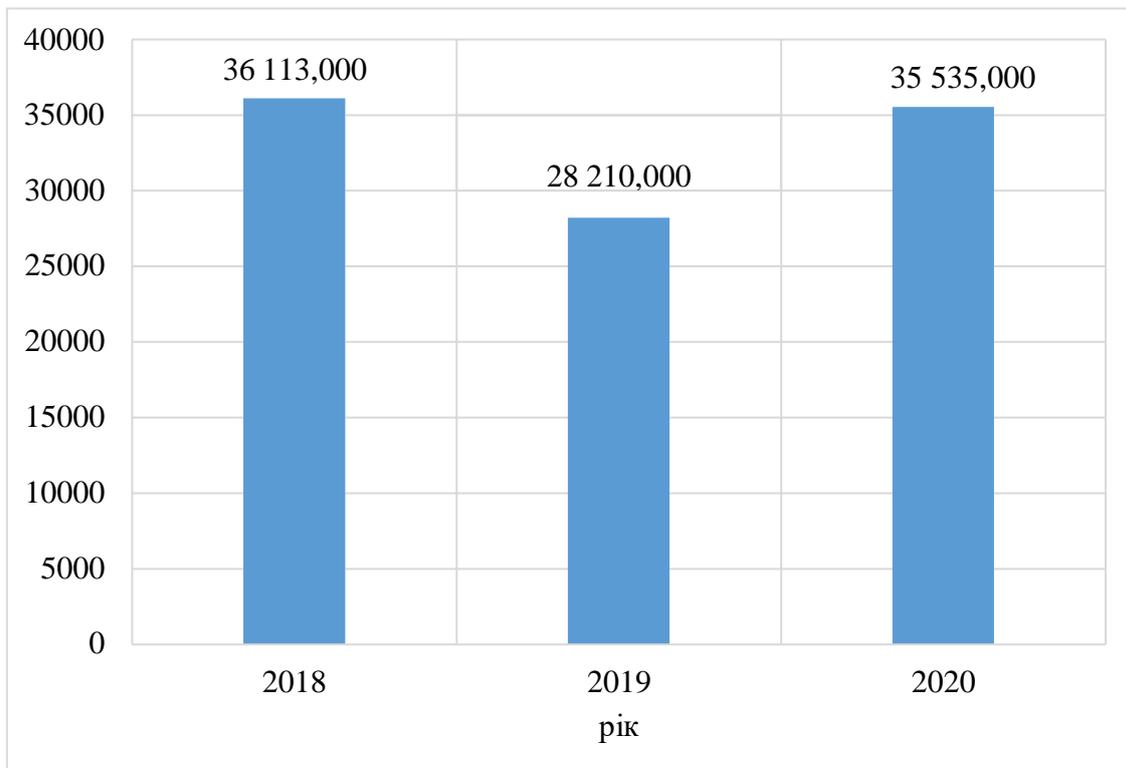


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого доходу та обсягу реалізованої продукції

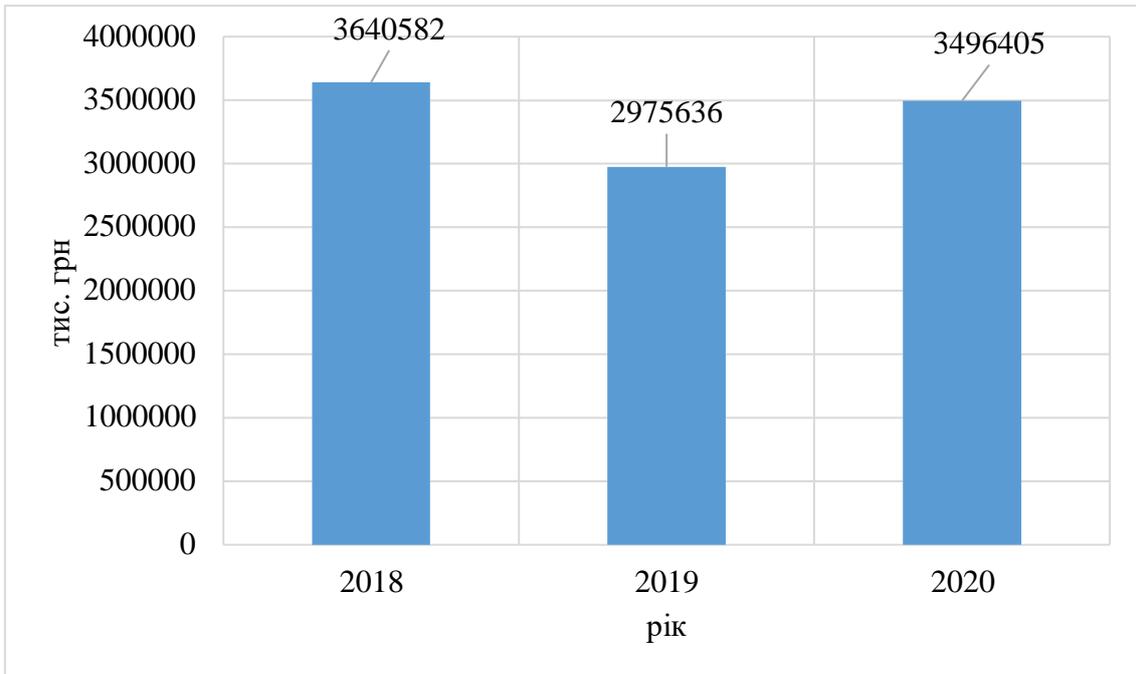


Рисунок 2.9 – Динаміка обсягів фонду оплати праці всіх працівників за три роки

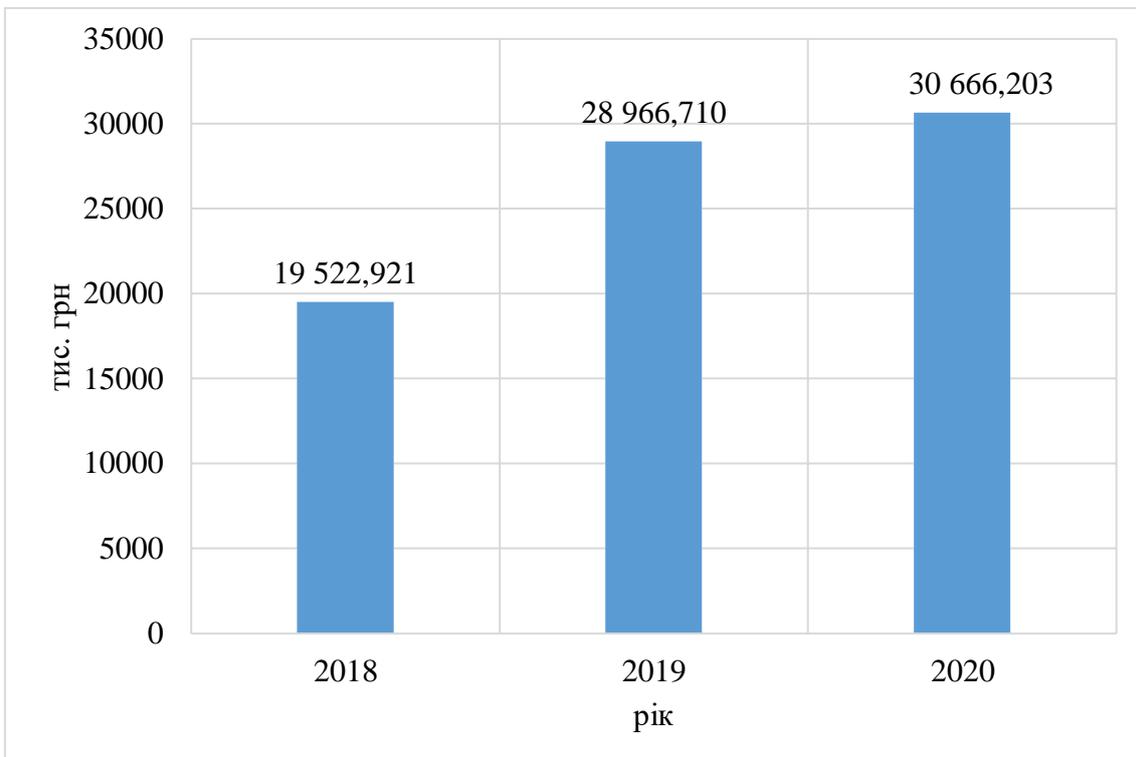


Рисунок 2.10 – Динаміка операційних витрат підприємства за 2018-2020 рр.

Досліджувані економічні показники цієї групи мають різну динаміку. Наприклад, чистий дохід зменшився в 2019 р. порівняно з 2018 р., а в 2020 р. знову зріс майже на 25%. Фонд оплати праці зріс на 15%, але ще не досяг рівня 2018 р., це очевидно є наслідком зменшення кількості персоналу на підприємстві. Разом з тим стабільно зростають операційні витрати, у 2020 р. порівняно з попереднім зростання на 5,9%. Отже, економічні показники підприємства мають негативний тренд, зменшується чистий дохід, зростають операційні витрати, в 1,5 рази порівняно з 2018 р.

Неоднозначна динаміка коливання економічних показників потребує більш ретельного вивчення фінансових результатів діяльності підприємства за період 2018-2020 років. До 4-ї групи показників належать валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток. Динаміку зниження цих показників по роках представлено на рис. 2.11.

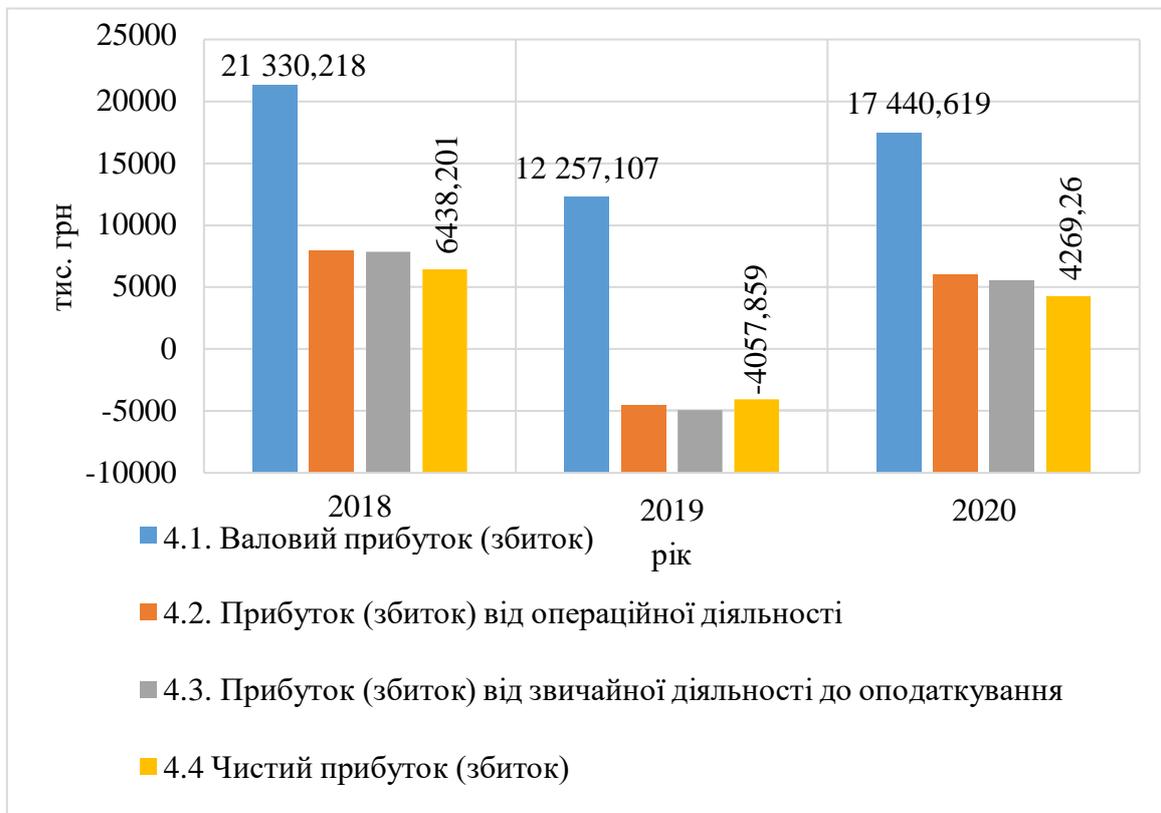


Рисунок 2.11 – Динаміка фінансових показників підприємства за 2018-2020 рр.

Валовий прибуток підприємства дещо зменшився в 2019 році й зріс на 42% в 2020 р. Прибуток від операційної діяльності в 2019 році перетворився на збиток, а в 2020 р. зріс майже до рівня 2018 року. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування в 2018 р. мав значення понад 7,8 млн. грн, а в 2020 р. тільки 5,6 млн. грн, за збитків майже в 5 млн. грн в 2019 р. Чистий прибуток підприємства теж має подібний тренд – суттєве зменшення в 2019 р. й відновлення в 2020 р., але до рівня значно меншого за 2018 рік (майже -30%). Отже, фінансові показники сигналізують про незадовільний стан фінансово-господарської діяльності підприємства за 2019 р., незважаючи на деяку стабілізацію в минулому році до результатів докризового 2018 року ще дуже далеко. Схоже підприємству вдалося адаптуватися до нових умов господарювання в період пандемії, але потрібно ще наполегливо працювати.

Далі проаналізовано 5-ту групу, це показників ефективності використання ресурсів та витрат. Серед них найважливіші: продуктивність праці працівників, фондівіддача, коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) та операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції.

Продуктивність праці безпосередньо впливає на кінцевий результат роботи будь-якого суб'єкта господарювання. Вона може залежати від стажу роботи, освіти, а також умов праці на робочому місці. Ці та багато інших факторів впливають на результат, продуктивність на підприємстві майже стабільна, за три роки відбулися деякі коливання в межах кількох відсотків. Дані розрахунків наведено на рис. 2.12.

Можна зазначити, що фондівіддача розраховується так: вартість випущеної продукції поділити на середньорічну вартість основних виробничих фондів. Вона визначає ефективність використання засобів праці та показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів.

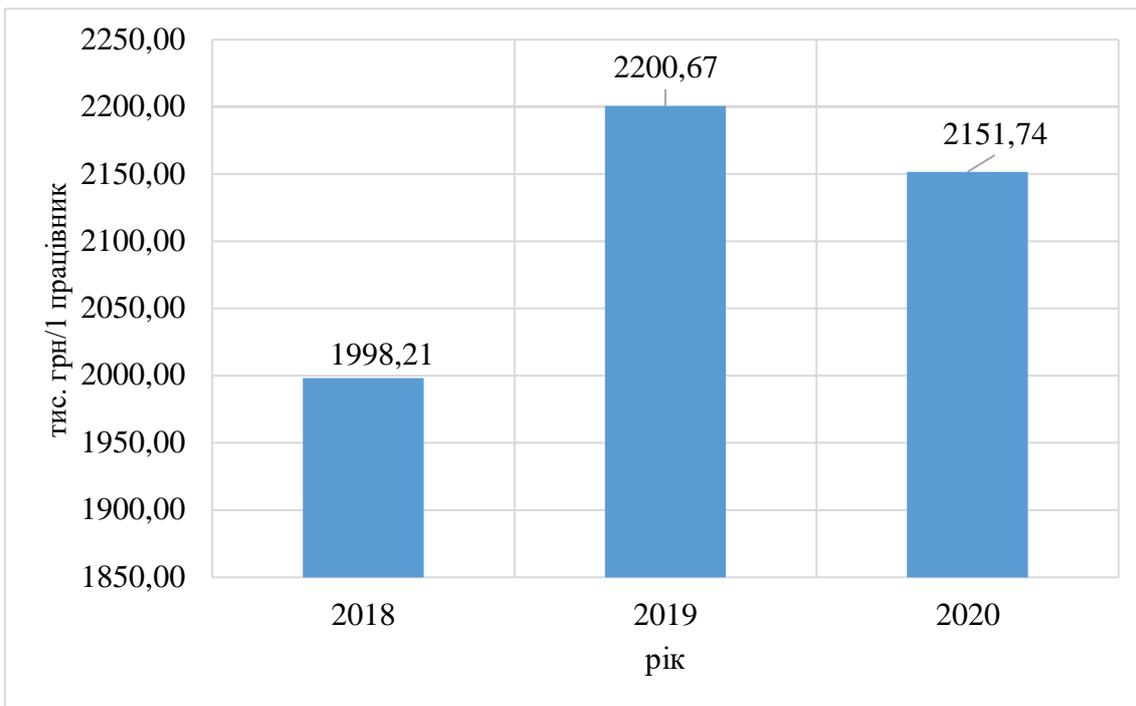


Рисунок 2.12 – Динаміка продуктивності праці на підприємстві за три роки

Для оцінювання повної фондovіддачі її часто обчислюють діленням валового продукту на вартість усіх виробничих фондів. Щоб це зробити розраховують середньорічну вартість основних і оборотних виробничих фондів (вартість загальну на початок і кінець року, потім ділять на два, або як відношення вартості по місяцях на кількість місяців). Є також випадки, коли виготовлена продукція (виконані роботи чи надані послуги) є однорідними, тоді фондovіддачу можна поррахувати натурально, в певних одиницях. Отримані результати зображено на рис. 2.13.

Отже, після аналізу даних стає зрозуміло, що цей показник теж більш-менш стабільний протягом 3-х років й зменшився всього на кілька відсотків.

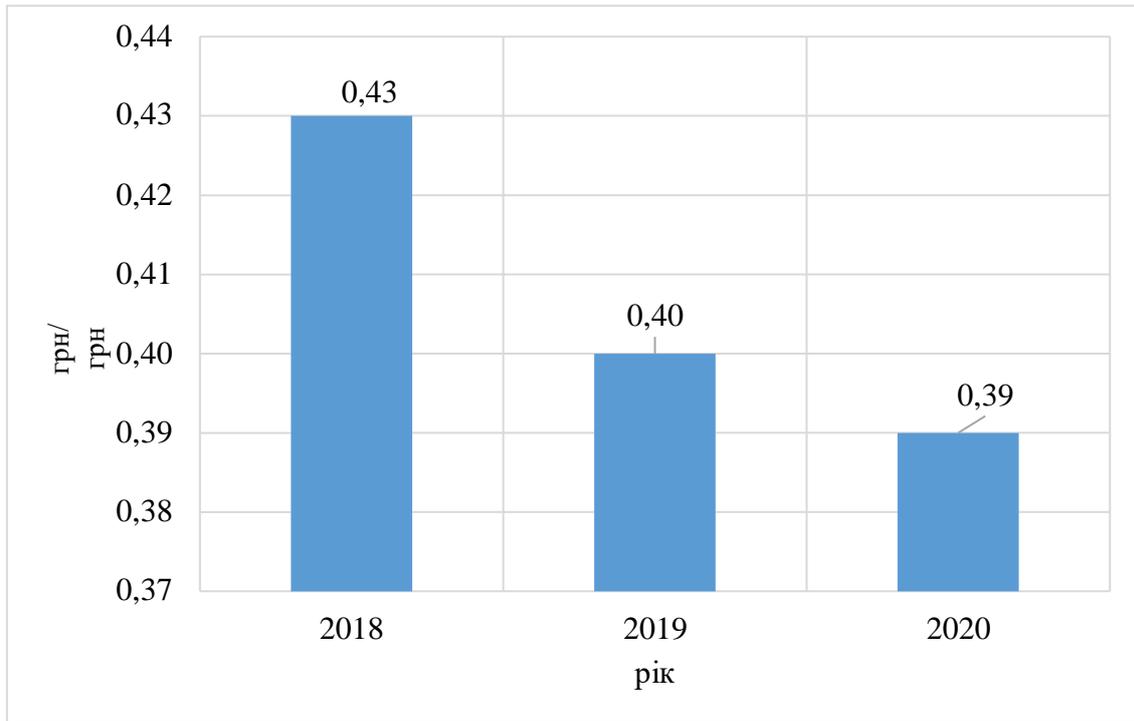


Рисунок 2.13 – Динаміка зміни фондівдачі на підприємстві

Оборотність активів є показником ділової активності, він показує ефективність використання активів компанії. Цей коефіцієнт є співвідношенням між виручкою і середньорічною сумою активів. Отриманий результат показує те, скільки товарів і послуг продано за період дослідження на кожен гривню використаних активів. В 2020 р. він зріс на 59% порівняно з 2019 р. до значення 0,95 оборотів, але в 2018 р. було 1,27 оборотів. Зміну цього показника відображено на рис. 2.14.

Навпаки, операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції на підприємстві постійно зростають щорічно. В 2019 р. вони збільшилися дуже суттєво, більше ніж в три рази, а в 2020 р. темп зростання сильно вповільнився й склав тільки 8,76%. Тобто ситуацію вдалося стабілізувати й витрати залишаються на певному рівні.

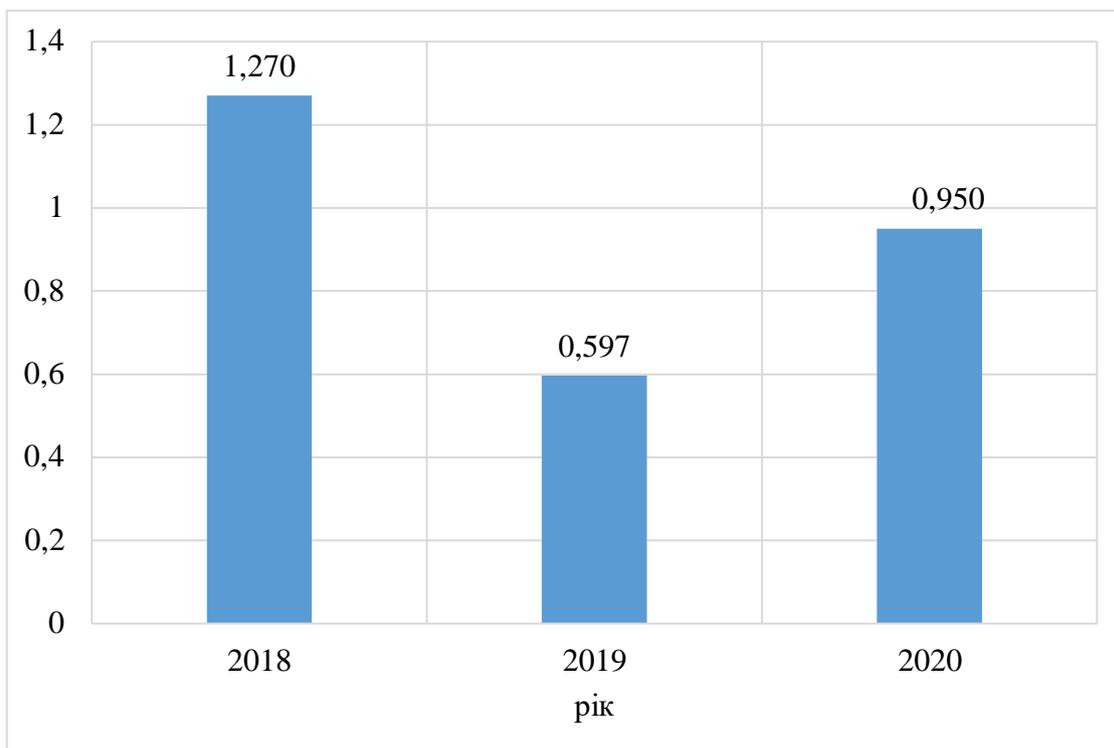


Рисунок 2.14 – Динаміка зміни капіталовіддачі на підприємстві за три роки

Таким чином, можна зробити висновок, що за суттєвого падіння абсолютних економічних і фінансових показників відносні показники ефективності використання ресурсів та витрат залишаються більш-менш стабільними втративши в 2019 році кілька відсоткових пунктів підприємство намагалося надолжити в кризовому 2020 р., але на рівень 2018 р. напевне вдасться вийти тільки в 2021 р.

Також виконано дослідження 6-ої групи показників, це характеристики рентабельності підприємства: сукупного капіталу, власного капіталу, а також продукції. Рентабельність сукупного капіталу можна розрахувати, як відсоткове відношення чистого прибутку до середньої за період вартості сукупного капіталу підприємства. Інший показник свідчить наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було отримано на кожен гривню залучених власних коштів. Результати досліджень за цими показниками наведено на графіках на рис. 2.15.

Рентабельність продукції є важливою економічною категорією, що показує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг). Вона обчислюється, як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції. Рентабельність продукції підприємства зменшується в рази з 40,9% (2018 р.) до до 19,7% (2020 р.) з падінням в 2019 р., тому графічно показано на рис. 2.16. В висновках можна вказати на суттєве падіння рентабельності – в 2 рази з 2018 р., що потребує додаткового дослідження причин такого явища.

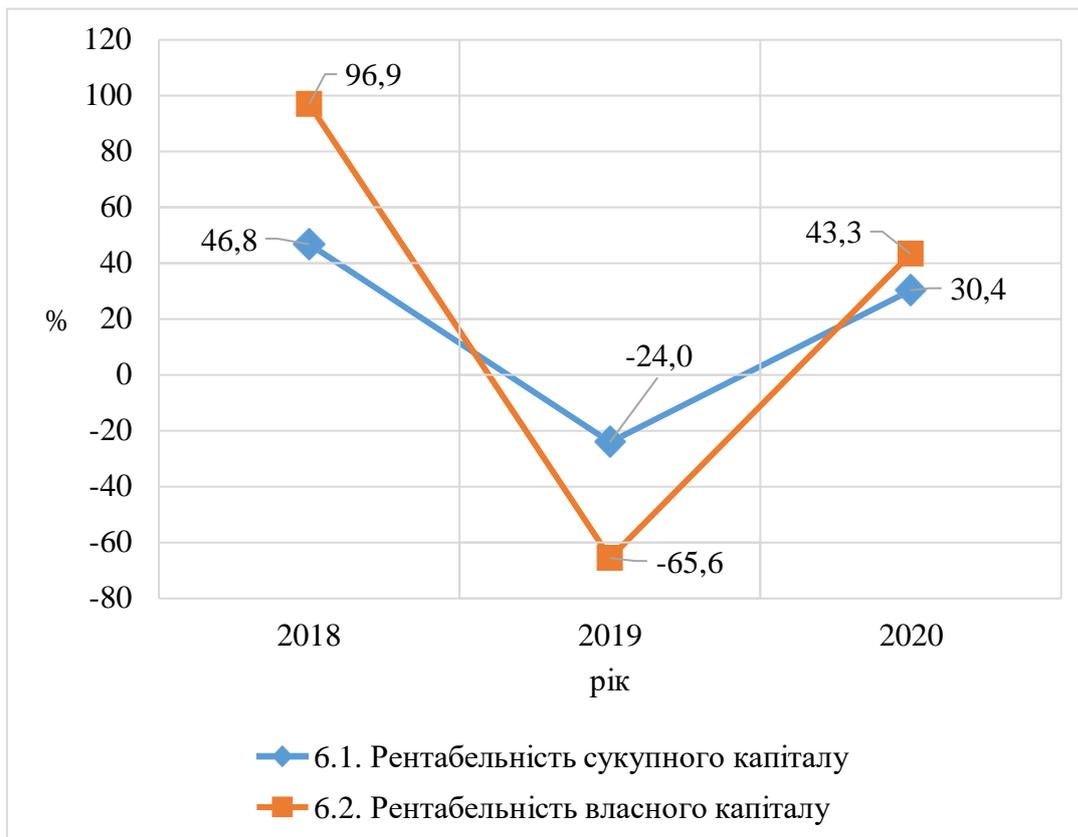


Рисунок 2.15 – Динаміка рентабельності капіталу підприємства

Основним висновком, щодо оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства є зниження основних фінансових показників, але робити конкретні прогнози на майбутній період зараз не варто, оскільки 2020 рік став дуже нестабільним для всіх компаній та підприємств. Знаючи, що в 2021 р. підприємство успішно працює можна бути впевненим, що воно гідно витримає кризу останніх років і відновить та навіть примножить свої досягнення і як наслідок поліпшить усі фінансово-економічні показники.

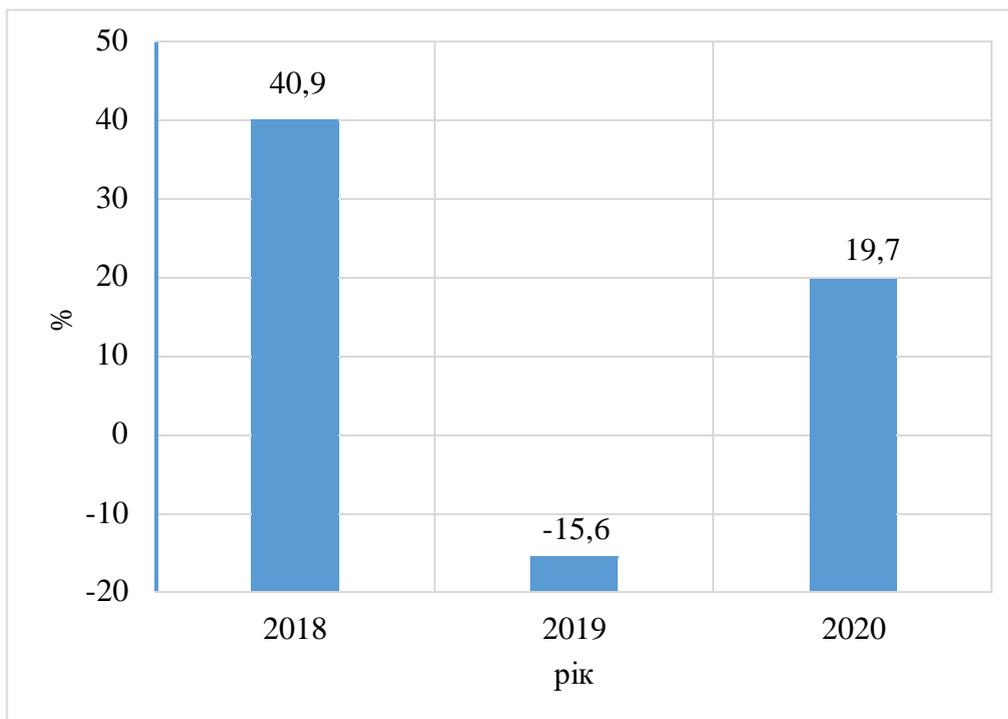


Рисунок 2.16 – Динаміка рентабельності у відсотках

З метою більш повної діагностики стану суб'єкта господарювання потрібно розрахувати й дослідити показники фінансової стійкості (табл. 2.8).

Спочатку досліджується коефіцієнт економічної незалежності або коефіцієнт автономії, або коефіцієнт концентрації власного капіталу. Він вказує на величину власних коштів, що формує активи підприємства. Його оптимальне значення $\geq 0,5$. Цей показник розраховується за Формою №1 «Баланс» шляхом обчислення відношення власних коштів до валюти балансу. Підприємство має неналежну фінансову автономію, в 2020 р автономія зросла до значення 0,26 але цього ще замало. Цей результат вдвічі менший за норматив. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує частку залучених коштів під час формування активів. Його оптимальне значення $< 0,5$. На підприємстві цей показник теж негативний, хоча в 2020 р. спостерігається тенденція руху в напрямку нормативного значення, в 2019 р. було 0,86 в 2020 р. стало 0,74.

Коефіцієнт фінансової залежності обчислюється шляхом розрахунку відношення валюти балансу до власних коштів, оптимальне значення має бути таке < 2 . Підприємство не має незалежності, незважаючи на суттєве покращення

2020 р. Коефіцієнт фінансування, який обчислюється за балансом шляхом відношення власних коштів до позикових коштів. Його оптимальне значення >1 , він показує, скільки власних коштів підприємства припадає на 1 гривню позикових коштів. Цей показник покращився в 2020 р. в 2 рази, але цього ще замало – 0,35 за нормативу >1 .

Таблиця 2.8 – Аналіз показників фінансової стійкості у 2018-2020 рр.

Аналіз показників фінансової стійкості (ПАТ "Укрнафта") за 2018-2020 рр							
Показники	Норматив	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2018р.	2019р.	2020р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,16	0,14	0,26	0,34	0,36	0,24
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,84	0,86	0,74	0,34	0,36	0,24
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	6,09	6,93	3,86	4,09	4,93	1,86
Коефіцієнт фінансування	> 1	0,19	0,17	0,35	0,81	0,83	0,65
Коефіцієнт заборгованості	< 1	4,75	5,45	1,08	3,75	4,45	0,08
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	-2,37	-4,34	-4,47	-3,17	-5,14	-5,27
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	-1,02	-1,55	-1,32	-1,52	-2,05	-1,82
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	-2,57	-3,60	-1,63	-3,07	-4,10	-2,13
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,26	0,32	0,64	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,93	0,92	0,38	x	x	x

Коефіцієнт заборгованості (коефіцієнт співвідношення поточних позикових коштів і власних коштів). Його оптимальне значення < 1 . Тобто, він показує, скільки позикових коштів залучає підприємство для фінансування

поточної діяльності на 1 гривню власних. Цей показник значно погіршився в 2019 р., але в 2020 р. наблизився (1,08) до оптимального значення, тобто підприємство може вже в 2021 році розрахуватися з боргами.

Коефіцієнт забезпеченості запасів обчислюється шляхом відношення власних обігових засобів до матеріальних обігових засобів. Його оптимальне значення $\geq 0,8$. Цей коефіцієнт показує, яка частка матеріальних обігових засобів фінансується за рахунок власного обігового капіталу. Підприємство на жаль в мінусах, схоже що стабільно й надовго.

Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів розраховується, як відношення власних обігових засобів до вартості всіх обігових засобів. Його оптимальне значення $\geq 0,5$. Він відображає частку власних коштів підприємства, яку вкладено в обіговий капітал. Теж підприємство, на жаль, немає достатньої кількості власних обігових засобів.

Коефіцієнт маневреності визначають як відношення власних обігових засобів до власних засобів. Оптимальне значення $> 0,5$. Він вказує, яку частку власного капіталу підприємства вкладено в обігові засоби. Як наслідок попередніх показників, дослідження маневреності вказують на негативну тенденцію. В 2020 р. компанія дещо покращила маневреність з -3,6 до -1,63, але цього ще недостатньо, в 2021 р. бажано перейти в плюс і тримати коефіцієнт більше нуля.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів зростає, в 2020 р. вдвічі порівняно з 2019 р. Це позитивний тренд, адже «довгі» кредити це добре. А разом з тим зменшується коефіцієнт короткострокової заборгованості, який тримався протягом двох років на 0,92, а в 2020 р. суттєво зменшився до 0,38. Динаміку зміни цих показників представлено на рис. 2.17 і 2.18. Отже, можна зробити висновок що у підприємства проблеми з обіговими коштами й відсутня маневреність, але воно поступово короткострокову заборгованість переводить у довгострокову.

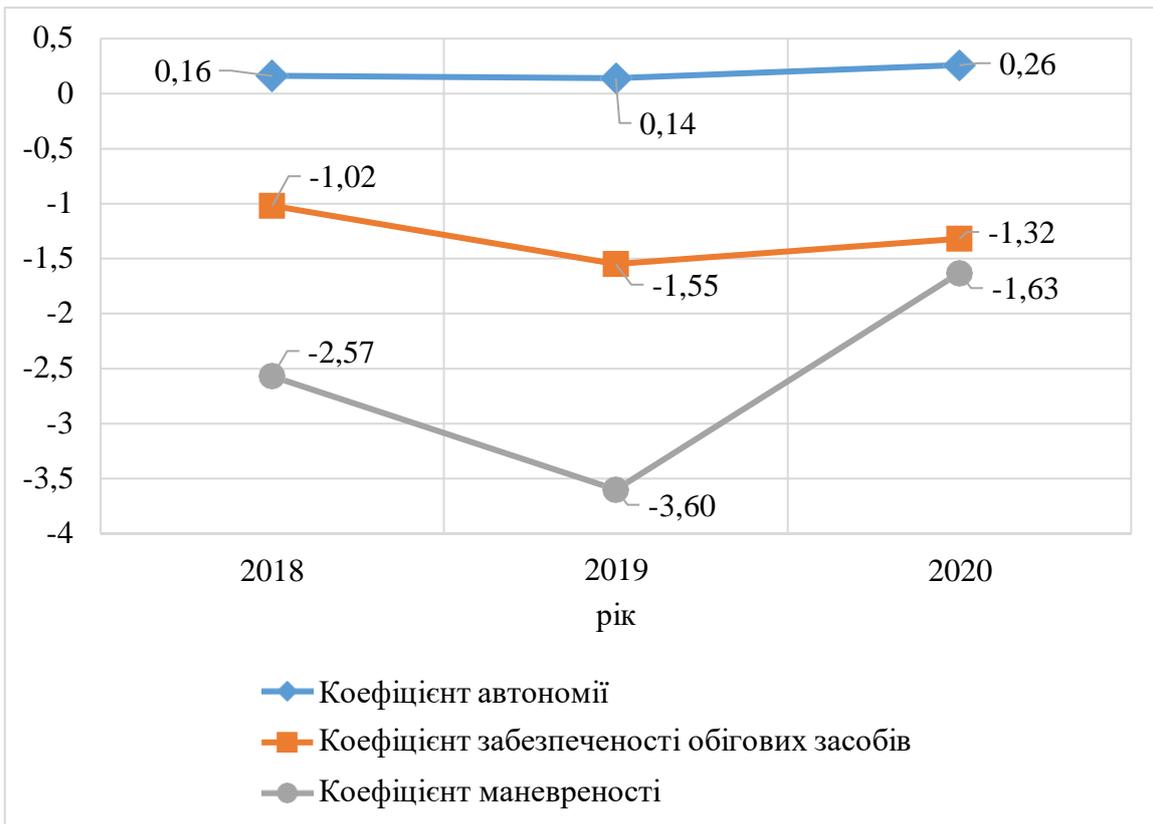


Рисунок 2.17 – Динаміка показників фінансової стійкості

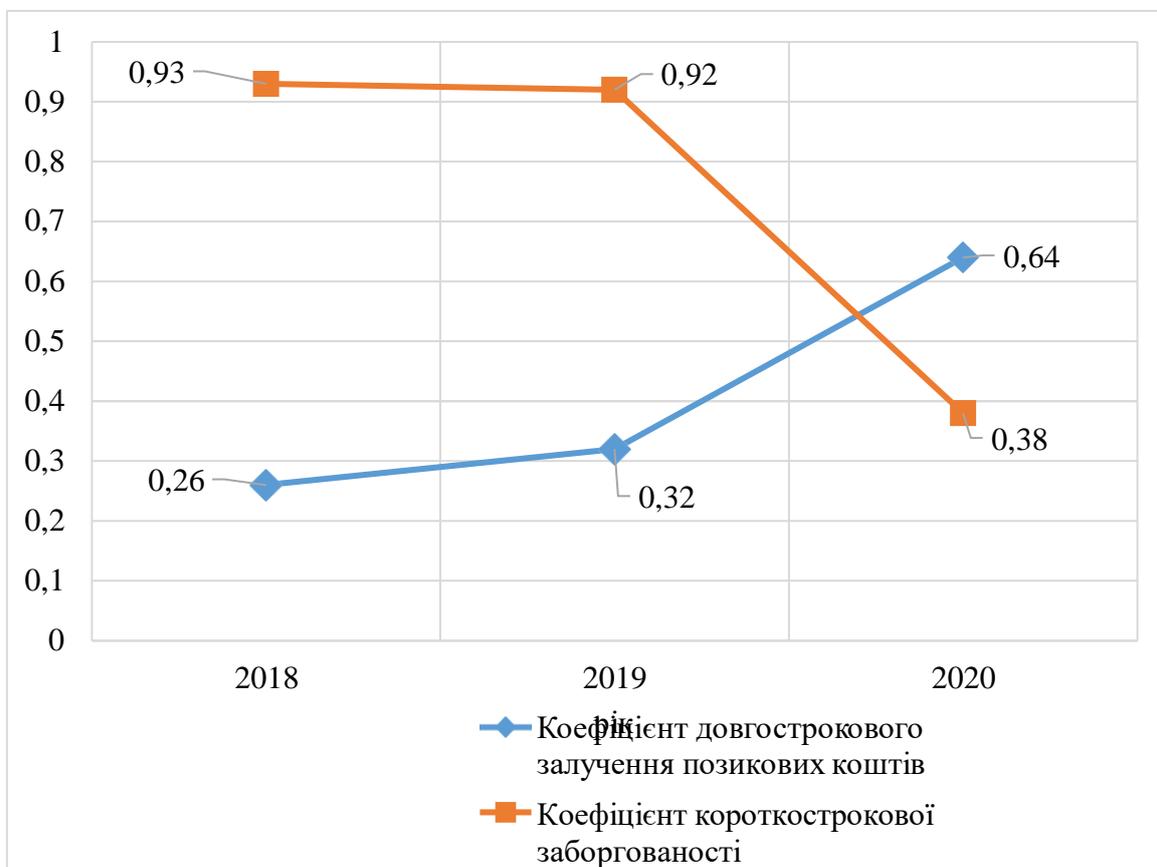


Рисунок 2.18 – Динаміка показників заборгованості

А потім здійснено аналіз платоспроможності (табл. 2.9) а також дослідження ділової активності (табл. 2.10) підприємства.

Загальну оцінку платоспроможності можна отримати за допомогою коефіцієнту покриття, який також називають коефіцієнтом поточної ліквідності. Оптимальне цього показника, як більше 1-1,5. Коефіцієнт швидкої ліквідності є проміжним коефіцієнтом покриття і показує, яка частина поточних активів за мінусом запасів покриває поточні зобов'язання. Нормативне значення 0,5 і вище.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників платоспроможності у 2018-2020 рр.

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) (ПАТ "Укрнафта") за 2018-2020					
Показники	Норматив	2018р.	2019р.	2020р.	Відх
					201
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	0,5	0,41		
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	0,2			
Коефіцієнт абсолютної лікві					

Коефіцієнт абсолютної ліквідності це найбільш критичний критерій серед коефіцієнтів платоспроможності. Він показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може ліквідувати найближчий час. Його нормативне значення знаходиться в межах 0,2 – 0,3.

За обчисленими показниками можна зазначити, що платоспроможність є достатньо високою, адже два перших показники в 2020 р знаходяться трішки вище норми. Отже, є на надія на стабілізацію платоспроможності компанії в 2021 році. Але підприємство зовсім не може погасити короткострокову заборгованість, абсолютна ліквідність майже нульова, значення знаходяться в діапазоні від 0,01 до 0,02. В 2020 р. цей коефіцієнт поліпшився в 2 рази, але до прийняттого значення потрібно зростання на порядок, тобто в 10 разів. Отримані дані зображено на гістограмі (рис. 2.19), на ній представлено показники платоспроможності підприємства за 3 роки.

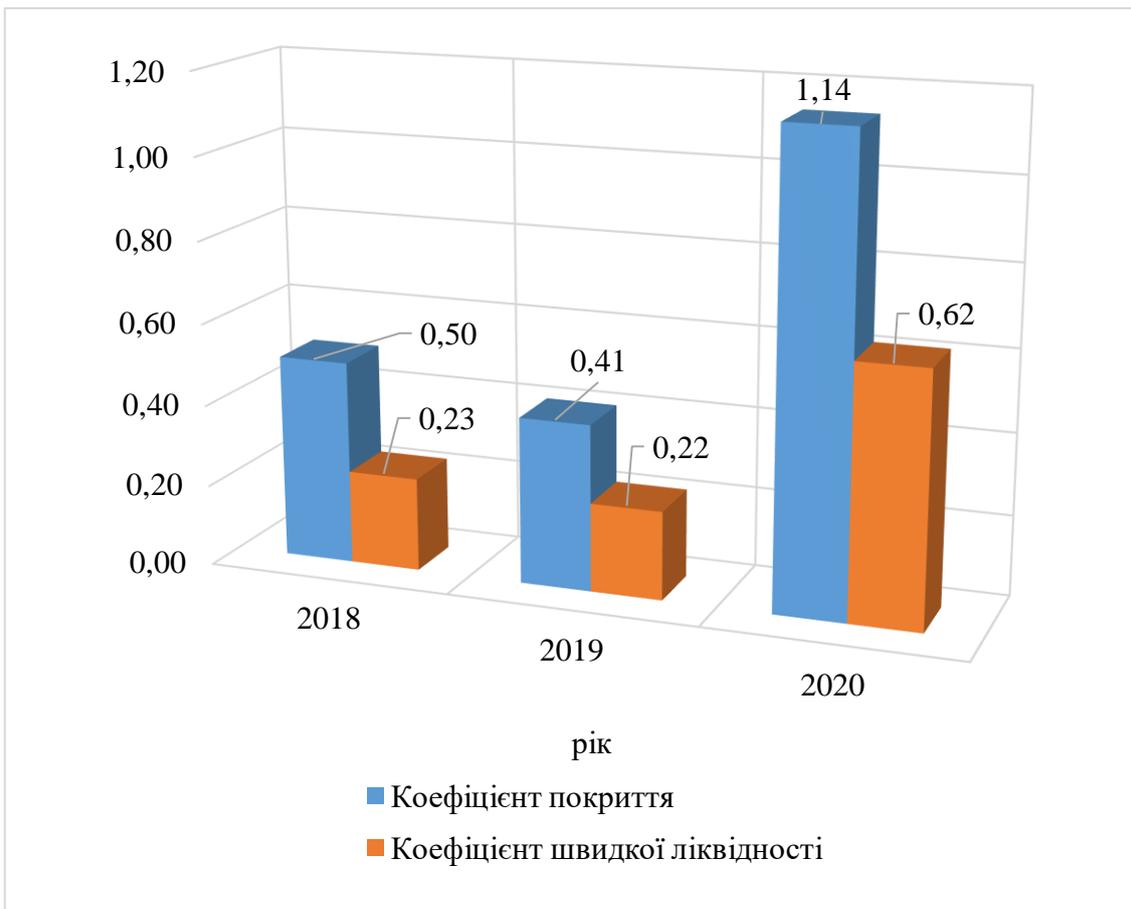


Рисунок 2.19 – Динаміка показників платоспроможності підприємства

Потрібно зазначити, що насамперед ділова активність є комплексною характеристикою, що відображає різні аспекти діяльності підприємства, а тому унаочнюється системою таких показників, як місце компанії на ринку товарів чи послуг, визначається широтою географії ділових стосунків, позитивною репутацією підприємства як партнера, конкурентоспроможністю на ринку тощо. Ділову активність підприємства характеризують такі дані як: тривалість погашення кредиторської заборгованості, тривалість погашення дебіторської заборгованості, тривалість обертання виробничих запасів, тривалість операційного циклу, тривалість фінансового циклу. Позитивний тренд зміни цих показників може вказувати на зміцнення фінансового стану компанії.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ділової активності у 2018-2020 рр.

Всі досліджувані показники ділової активності за три роки мають тренд до поліпшення. Наприклад, тривалість погашення кредиторської заборгованості у 2019 р. зменшилася, а в 2020 р. більше ніж вдвічі. Ситуація з погашенням дебіторської заборгованості дещо інша, вона зросла в 2019 р. і трішки зменшилася в 2020 р., до 4,38 днів. Інші показники теж в 2020 р. зменшилися відносно 2019 р., а найбільше тривалість фінансового циклу. Динаміку всіх розрахованих показників наочно показує рис. 2.18, на якому представлено всі 6 показників ділової активності.



Рисунок 2.20 – Динаміка показників ділової активності

Підсумковим результатом дослідження про поточний фінансовий стан підприємства є розрахунок узагальнюючих показників фінансової стійкості, які наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості (ПАТ "Укрнафта") за 2018-2020 рр.				
Показники	Методика розрахунку за балансом	2018р.	2019р.	
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	-17057451		
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595			
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2			
Запаси – Н4	ряд			
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1				
Надлишок (+) нестача обігових та довгострокових коштів для формування запасів – Е2				
Надлишок обігових короткострокових позикових коштів – Е3				

Такі показники як: наявність, надлишок чи нестача власних обігових коштів для формування запасів; наявність, надлишок та нестача власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів; наявність, надлишок та нестача власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів та власне самі запаси є дуже важливими для підсумкової оцінки стану підприємства. Дуже

погано що підприємство не має власних коштів для формування запасів, але в 2020 р. підприємство отримало довгострокові позикові кошти для формування запасів (1490765 грн) довгострокові позикові кошти. Запаси підприємства поступово зменшуються, зокрема майже на 30% у 2020 р. динаміку запасів показано на рис. 2.21.

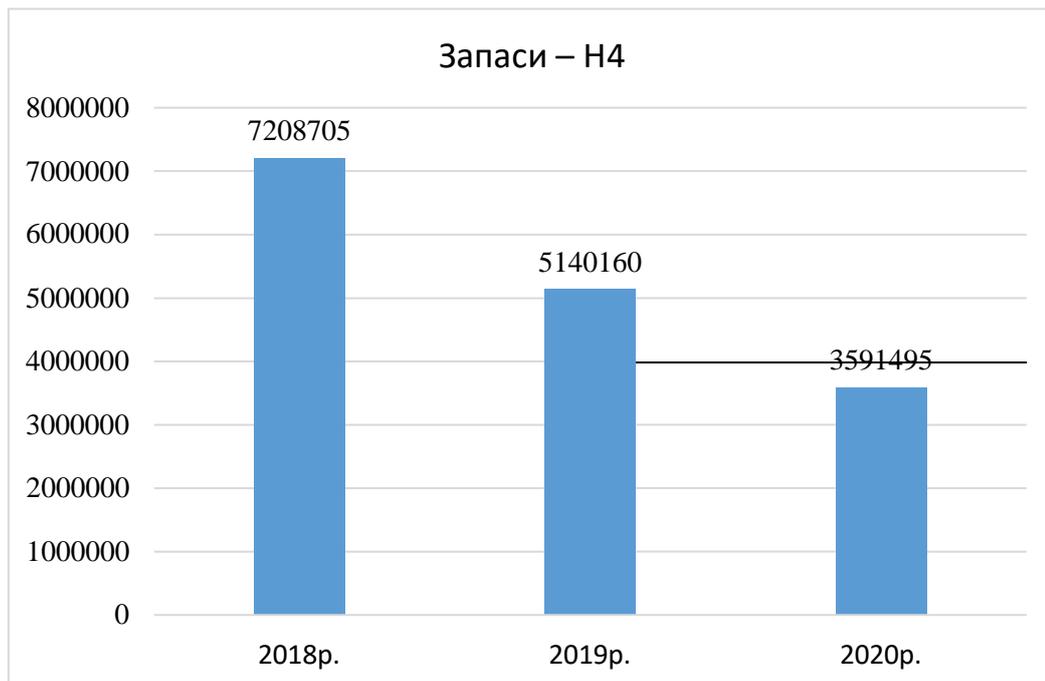


Рисунок 2.21 – Динаміка формування запасів

Відчувається нестача власних коштів протягом трьох років та й позикових коштів не вистачає щоб поповнити запаси хоча б до рівня 2019 року. Після дослідження фінансово-економічної діяльності компанії можна узагальнити дані щодо діяльності підприємства за попередні три роки – здійснено певну стабілізацію кризового 2020 року. Також відмітити успішну діяльність в 2021 році та зробити висновок щодо непоганих перспектив розвитку на майбутній період після розподілу власності між державою та приватними власниками.

2.3 Оцінювання результативності управління виробничим підприємством

Складні процеси становлення ринкових відносин в Україні мають свої особливості на рівні компанії, становище якої у ринковій економіці докорінно змінюється не в кращу сторону – адже визначаються варіанти розподілу між власниками існуючих активів. Будучи економічно самостійним і повністю відповідаючи за результати своєї діяльності, ПАТ «Укрнафта» повинно сформувати таку систему менеджменту, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентоздатність і стійке становище на ринку.

Важливим елементом праці колективу є забезпечення певного організаційного порядку, тобто такого режиму роботи, де працівники виконують свої функціональні обов'язки та повноваження. Організаційний порядок на підприємстві може впливати на вироблення в колективі якогось стереотипу поведінки. Результатом чого є виконання своїх обов'язків чітко та продуктивно – навіть за відсутності керівника.

Але такий популярний організаційний порядок не повинен перекривати ініціативу і творчий підхід людей в компанії. Пошук оптимального співвідношення між цими двома вимогами – є задачею керівництва компанії.

На сьогодні компанія певним чином сформувала та реалізує економічні, соціально-психологічні, організаційні методи управління діяльністю колективу. Усі названі методи управління підприємством органічно зв'язані, й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними можна вважати саме економічні методи. Організаційні методи і психологічні методи створюють в ПАТ лише передумови для використання економічних методів. Проте, цей факт не принижує ролі та значення психологічних методів в управлінні колективом. Ї хоча їх роль залишається другорядною, вважаємо за доцільно проаналізувати особливості її реалізації на досліджуваному підприємстві.

Характерними особливостями організаційно-розпорядчих методів управління персоналом компанії є:

прямий вплив на об'єкт управління;

обов'язковий характер виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень вищих органів управління для підпорядкованих об'єктів; суворо визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.

Акти управління ПАТ, які здійснюються управлінськими працівниками, поділяються на два види: нормативні та індивідуальні. Нормативні акти управління господарства (Статут товариства, положення про структурні підрозділи, інструкції тощо) визначають мету, завдання, функції, права та відповідальність господарства, його підрозділів і службових осіб апарату управління. Індивідуальні акти управління у господарстві (накази, розпорядження, вказівки тощо) адресують певним об'єктам управління, визначають їм чергові завдання.

Організаційний вплив на об'єкт управління здійснюється у формі регламентування, нормування, інструктування та інформування. Він є засобом впливу через документи тривалої дії.

Організаційне регламентування на підприємстві ґрунтується на використанні норм українського права і правил, дотримання яких обов'язкове як для керівника, так і для всіх працюючих на підприємстві. На основі правових норм, що містяться в законах, декретах, положеннях, указах і постановах українського законодавства, в Статуті товариства (додаток) та інших документах. У компанії розроблено усі положення про відділи і служби, а також посадові інструкції для всіх службових осіб.

Вплив на систему, якою управляють, за допомогою організаційного нормування реалізується через встановлення нормативів, які уточнюють межі будь-якої діяльності, параметри технічних і економічних процесів. У ПАТ використовуються такі нормативи:

техніко-технологічні – регулюють використання обладнання та допоміжних матеріалів;

планово-економічні – охоплюють регулювання оплати і стимулювання праці, строки подання статистичної звітності;

трудові – це норми виробітку, нормативи чисельності працівників, норми часу для праці і відпочинку, трудового розпорядку тощо;

фінансово-кредитні – регулюють порядок одержання кредитів та ліквідації заборгованості, створення фондів загального і спеціального призначення, порядок віднесення втрат і збитків на результати діяльності та ін.;

організаційно-управлінські, до них відносять типові управлінські структури, норми підпорядкування, порядок розробки та прийняття управлінських рішень та ін.

Організаційно-методичне інструктування також ефективний засіб інформаційного впливу на трудовий колектив або на окремого працівника. Насамперед, у компанії за допомогою методичних вказівок, розробок, інструкцій розробляються правила, які регулюють організаційні та спеціальні сторони його діяльності, підрозділів і службових осіб. Визначається порядок виконання будь-яких робіт, використання технічних засобів. Зокрема до інформаційного впливу, що використовується в господарстві належить використання актів, протоколів, доповідних записок, службових листів, заяв. Також з метою інструктування на підприємстві практикують оформлення приміщень організаційною документацією щодо умов роботи. Це інформаційні стенди з найменуваннями організаційних підрозділів, схеми розташування їх, порядок роботи, внутрішньо-організаційні інструкції. Це все поліпшує організаційні умови роботи, сприяє успішному виконанню її.

На відміну від організаційного впливу методи розпорядчого впливу відображають динаміку процесу управління і спрямованості на регулювання виробництва та усунення збоїв і перешкод, що виникають у роботі, їх здійснюють шляхом прийняття адміністративно-управлінських актів керівником, проведення спеціальних організаційних заходів. Розпорядчий вплив на підприємстві реалізується у формі наказів, розпоряджень, вказівок. Накази можуть віддаватися керівником підприємства як в письмовій, так і в усній формі.

При цьому використовуються кадрові, виробничі накази, накази по заробітній платі, з приводу переводу на іншу роботу, прийняття на роботу та звільнення з роботи, накази про покарання та заохочення. Розпорядження віддаються як в усній, так і в письмовій формі начальниками підрозділів, служб, в деяких випадках – керівником. Вони мають на меті виконання наказів. Вказівки використовуються для виконання наказів і розпоряджень. Дисциплінарні дії на підприємстві використовуються згідно з конкретними ситуаціями. Вони виливаються в зауваження, догани, звільнення.

Організаційно-розпорядчі методи управління ПАТ можна класифікувати також за джерелами впливу. Тоді виділяють способи організаційного впливу першого, другого та наступних рівнів управління, практика свідчить, що кожний рівень системи управління має свої особливості організаційного впливу і виділяє ті з них, які найбільш ефективні для цього рівня. Так, на вищих рівнях системи управління компанією переважають регламентаційні та нормативні способи організаційного впливу. На низовому щаблі управління на передній план виходять розпорядчі методи, покликані регулювати та підтримувати повсякденну виробничо-господарську діяльність. Диференціація способів організаційного впливу за рівнями системи управління закономірна, оскільки вона відображає обсяг повноважень, якими володіють керівники певного рангу, юридичне становище певного рівня управління, специфіку управління, його функціональний зміст на певному щаблі управління.

Керівництво інколи вдається й до таких адміністративних методів впливу як: матеріальна відповідальність і стягнення (добровільне відшкодування збитку підприємству, депреміювання, повна матеріальна відповідальність, колективна матеріальна відповідальність); дисциплінарна відповідальність і стягнення (зауваження, догана, сувора догана, пониження в посаді, звільнення); адміністративна відповідальність (попередження, штрафи, відшкодувальне вилучення предметів, адміністративний арешт та ін.).

Отже, організаційно-розпорядчі методи компанії є наслідком із суті управління, особливостей і властивих йому взаємовідносин, а також стрижнем

управлінського впливу, специфічним управлінським явищем. Звідси випливає потреба застосування організаційно-розпорядчих методів управління за будь-якої системи господарювання. У цих методах управлінський вплив набуває предметної форми і спонукає виконавців до конкретних дій.

Об'єктом соціальних методів управління ПАТ є група працівників і трудовий колектив у цілому, а метою – управління формуванням і розвитком колективу для оптимальної згуртованості його членів у досягненні загальної мети шляхом забезпечення єдності інтересів, соціальної справедливості, розвитку ініціативи і почуття відповідальності кожного працівника за результати індивідуальної та колективної праці. Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника підприємства може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці, і навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Методи покликані підвищувати ініціативу і творче ставлення членів колективу до виконання службових та громадських обов'язків. Для цього використовують обмін передовим досвідом, моральне заохочення, розвиток соціальних потреб та інтересів, визначення соціальних проблем і перспективних цілей тощо. Ефективним засобом стимулювання трудової активності є моральне заохочення працівників за результатами праці ПАТ «Укрнафта». Зокрема у господарстві працівників які досягли високих успіхів у професійній діяльності нагороджують грамотами, цінними подарунками тощо.

З метою підвищення соціальної активності працівників і створення трудових колективів, що працюють ефективно, керівництво часто застосовує критику і самокритику. Для цього використовують особисті бесіди, збори, засідання.

Методи управління нормативною поведінкою, що застосовуються на підприємстві спрямовано на упорядкування і гармонізацію соціальних відносин. Це, зокрема, сприяння утвердженню певних норм поведінки окремих осіб, груп

і колективів у різних ситуаціях (правила внутрішнього розпорядку, статут, правила етикету).

Основу соціально-психологічного управління колективом створює стимулювання. Стимулювання праці на дуже впливає на працівника з метою підтримання певних характеристик її трудової поведінки, перш за все трудової активності. Стимулювання праці базується головним чином на матеріальних засобах винагороди, заохочення і санкції, в якості яких виступає зарплата.

Керівництво успішно реалізує як матеріальне, так і моральне стимулювання. Таким чином, створена і діє система засобів заохочення, а також розроблена система показників ефективної роботи працівників товариства.

Засоби заохочення працівників вказано в статуті підприємства, а саме, подяка, грошова премія, подарунок, коштовний подарунок, дострокове присвоєння категорії, нагородження нагрудним знаком тощо.

За особливі заслуги в роботі працівники можуть бути представлені до державних нагород і присвоєння почесного звання «Заслужений працівник України». Щоб оцінка роботи була об'єктивною, необхідне наукове обґрунтування її показників з тим, щоб враховувати як кінцевий результат діяльності, так і конкретний внесок у його досягнення кожного працівника.

В арсеналі психологічних методів управління колективом дуже важливе місце займає належний психологічний клімат.

Таким чином, керівники всіх рівнів зобов'язані створювати і підтримувати нормальний психологічний клімат у трудових колективах. При цьому під психологічним кліматом розуміється емоційний настрій колективу, що відображає сформовані стосунки між його членами. У цілому психологічний клімат може бути схарактеризовано як не зовсім сприятливий.

Незважаючи на те, що у колективі переважає бадьорий, життєрадісний тон взаємин між працівниками, оптимізм у настрої; відносини будуються здебільшого на принципах співпраці, взаємної допомоги, доброзичливості лише на одному рівні ієрархії. У колективі не сформовано норми справедливого і шанобливого ставлення до всіх його членів, тут не завжди підтримують слабких,

виступають на їх захист, допомагають новачкам. Системи адаптації молодих працівників в колективі не існує. Разом з тим на підприємстві високо цінують такі риси особистості як принциповість, працелюбність, пунктуальність, професійність, чесність і безкорисливість. Проте проявляти ці риси не прагнуть. Опитування показало, що більшість респондентів прагнуть проявляти зазначені риси, але не бачать їх прояву з боку інших колег.

Члени колективу неактивні, без ентузіазму відгукуються на прохання керівництва (але накази виконують вправно), якщо потрібно зробити корисне для всіх справу. Успіхи чи невдачі окремих членів колективу викликають співпереживання, але щира участь усіх членів колективу в налагоджуванні конфліктів не спостерігається.

У відносинах між угрупованнями всередині колективу Компанія існує взаємне розташування, проте не завжди є розуміння, співпраця. Виникнення неформальних груп і їх активна діяльність сприймається керівництвом скоріше як привід для конфлікту. У колективі виникають конфліктуючі між собою угруповання, що відмовляються від участі у спільній діяльності.

Члени колективу проявляють негативне ставлення до більш близького відношенню один з одним; критичні зауваження носять характер явних чи прихованих випадів, дозволяють собі принижувати особистість іншого, кожен вважає свою точку зору головною і нетерпимий до думки інших;

Такі риси особистості, як принциповість, чесність, працьовитість, безкорисливість, не в пошані; члени колективу інертні, пасивні, деякі прагнуть відокремитися від інших, колектив неможливо підняти на спільну справу; успіхи чи невдачі одного залишають байдужими інших членів колективу, а іноді викликають нездорову заздрість чи зловтіху.

Все це призводить до того, що колектив підприємства у важких випадках колектив не здатний об'єднатися, виникають розгубленість, сварки, взаємні звинувачення; колектив закритий і не прагне співпрацювати з іншими колективами.

Висновки до другого розділу

Аналіз підприємства діяльності обраного підприємства у 2018-2020 рр дає змогу зробити такі висновки.

1. Досліджуване підприємство належить до нафтогазової промисловості, має модернізоване виробництво, відповідає міжнародним стандартам, успішно нарощує виробничі потужності, постійно підвищує конкурентоспроможність власної продукції, застосовує нові технології, ретельно й дбайливо відноситься до екології. Дані аналізу свідчать про те, що у 2020 році найбільшу частину загальної кількості працюючих на складає виробничий персонал – 90,14%, іншу – управлінський персонал – 9,86 %. Взагалі чисельність працівників у 2020 році зменшилась порівняно з 2019 роком на 91 особи, а в порівнянні з 2018 роком на 1741 осіб. Зміни відбуваються в складі всіх груп персоналу.

2. Встановлено, що на підприємстві зменшується його капітал, ресурси компанії стабільно щорічно. Економічні й фінансові показники мають негативні тенденції за період дослідження. Разом з тим дещо відновився показник капіталовіддачі (до 0,95) та зросла рентабельність сукупного і власного капіталу, а також рентабельність продукції в 2020 році до 19,7%.

Аналіз динаміки фінансових показників за період 2018-2020 рр. показав, що у 2020 р.: рівень валового прибутку товариства зменшився порівняно з 2018 р. на 3889,599 тис. грн., у відсотковому співвідношенні зменшився на 18,2%; а порівняно з 2019 р. – збільшився на 5183,512 тис. грн., або на 42,3% за темпом приросту. Також рівень прибутку від операційної діяльності зменшився порівняно з 2018 р. на 1935,254 тис. грн. або на 24,3 %; а порівняно з 2019 р. зріс до 6043,52 тис. грн. Коливання рівня прибутку від звичайної діяльності до оподаткування компанії теж повторює цей тренд – зменшення в 2019 р. та збільшення в 2020 р., але порівняно з 2018 р. -2288,881 тис. грн., у відсотковому співвідношенні падіння склало 29,1 %. Й на кінець рівень чистого прибутку зменшився порівняно з 2018 р. на 2168,941 тис. грн. або на 33,69 %; а порівняно з 2019 р. плюс на 8327,119 тис. грн. або на 205,2%. Тобто в 2020 році компанія

поступово відновлювала втрачені позиції, в цьому році теж компанія працює успішно й прагне покращити фінансово-економічні показники.

Також можна зазначити, що важливим фактором забезпечення згуртованості колективу є підтримка певного організаційного порядку, тобто певного режиму роботи компанії, коли працівники сумлінно виконують свої професійні функціональні обов'язки та надані їм повноваження. Тобто організаційний устрій ПАТ впливає безпосередньо на вироблення в компанії якогось стереотипу поведінки. Це незаперечно підвищує результативність роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями вдосконалення операційної системи підприємства

Досліджуване підприємство ПАТ «Укрнафта» працює в галузі енергетики, а саме видобутку корисних копалин, предметом якої є розробка родовищ та видобуток енергетичних ресурсів з метою переробки первинної сировини у готовий паливний та/або інші продукти різного споживання.

Значна частка продукції, яку випускає Товариство, – це нафта, газ та їх супутні продукти, які частково є придатними для загального споживання, тому продаж товарів відбувається як на пряму споживачу, так і на тендерній основі, окрім того, на ринку збуту є конкуренти з видобутку природного газу – всі ці аспекти не дають підприємству працювати на повну потужність.

Для удосконалення операційної системи ПАТ «Укрнафта» необхідно провести ряд заходів:

1. *Заходи для удосконалення процесу матеріально-технічного забезпечення:*

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

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

- використання наднормативних залишків і запасів матеріально-технічних ресурсів;

- при наявній технологічній можливості перехід на ефективні замітники;

- зупинення, з можливістю наступного відновлення матеріаломісткого виробництва;

- проведення маркетингових досліджень ринку постачальників конкретних видів ресурсних каналів розповсюдження;
- нормування потреб на певні види ресурсів;
- аналіз ефективного використання ресурсів та розроблення заходів щодо зниження норм нормативів їх витрачання;
- розробка матеріальних балансів;
- планування забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами;
- організація транспортного і складського господарства, та за необхідності
- підготовки ресурсів до використання під час виробництва;
- організація вчасного забезпечення відповідними ресурсами робочих місць;
- організація переробки та реалізації відходів виробництва;
- оптимізація процесів матеріально-технічного забезпечення виробництва.

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

2. *Виробнича реструктуризація*, або стратегія розвитку, підтримки виробничого потенціалу чи його скорочення.

Виробнича реструктуризація має на меті перетворення виробничої підсистеми - виробничої структури фірми, методів та форм організації виробництва, технічної бази, технологічних процесів. Дані перетворення повинні торкатися як основного виробництва так і його інфраструктури.

Рівень і глибина виробничої реструктуризації залежать від характеру та масштабності змін, які необхідно вносити до виробничого потенціалу фірми з ціллю задоволення потреб ринку за рахунок випуску та продажу необхідної продукції чи надання послуг.

Виробничо-технологічна реструктуризація повинна забезпечити:

- високу гнучкість та мобільність виробництва з врахуванням динаміки змін на ринку, потреб у товарах певного типу, їх кількості і якості;

- постійну технічну готовність підприємства до випуску конкурентоспроможної продукції, що можна забезпечити тільки за рахунок використання конкурентоспроможних технологій, тобто за оптимальної для даного ринку і продукції прибутковості, собівартості, трудомісткості, якості ін.;

- можливість підвищення сприйнятливості виробництва до різного роду нововведень;

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

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

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

3. *Впровадження нововведень*, які сьогодні виступають каталізатором економічного розвитку підприємства. Результатом впровадження інновацій є якісний ріст, підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції, високі темпи соціально-економічного розвитку.

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

4. *Заходи для підвищення конкурентоздатності продукції:*

- підвищення гнучкості цін;

- розвиток тісних контактів зі споживачами;
- використання методів прямого продажу;

3.2 Модернізація системи дистанційного керування технологіями

Застарілі засоби зв'язку створюють певні проблеми у функціонування та комунікації та об'єктах, цехах, свердловинах тощо. Тому, керуючись такими обставинами, є доцільним поміркувати над оновленням систем зв'язку.

Для модернізації даних компонентів варто замінити застарілі засоби зв'язку на більш сучасні, а також оснастити ними усю техніку і обладнання, що дозволить максимально швидко комунікувати між технікою, особливо залежною одна від одної. Дана модернізація забезпечить підвищення точності управління, оперативного інформування про наявність аварійних ситуацій та коротких замикань на лінії, а також максимально зручне виконання робіт, що зменшить його тривалість, а отже, зменшить витрати фінансів і часу на усунення неполадок.

Модернізована система буде більш гнучка, продуктивна та економна, функції керування системою будуть об'єднані з функціями, які виконують GPRS-модеми. Це забезпечить передачу/прийом значно точніших сигналів.

Впровадження розробки дозволить в режимі реального часу керувати технологіями виробничих процесів різних об'єктів, промислів та свердловин, щоб контролювати й аналізувати ситуацію, вести облік спожитих ресурсів.

Як видно з таблиці основна відмінність даного проекту полягає в заміні певних технологій та заміні каналу зв'язку – радіоканалу на GPRS-канал. Програмне забезпечення розробляється під кожен продукт, в залежності від замовлення споживача (технічні характеристики системи; функції, які вона має виконувати).

Таблиця 3.1 – Відмінності базового варіанту системи від проектного

Базовий варіант	Проектний варіант
<i>Складові системи</i>	
- устаткування, встановлене в кабіні керування; - програмне забезпечення для обробки й відображення інформації й ведення обліку витрат ресурсів.	- устаткування, встановлене в кабіні керування; - програмне забезпечення для обробки й відображення інформації й ведення обліку витрат ресурсів.
<i>Пристрій для забезпечення зв'язку між пунктом керування та пристроями контрольованих пунктів</i>	
- радіостанція	- GPRS-модем
<i>Програмне забезпечення</i>	
- існуюче програмне забезпечення	- нове програмне забезпечення

Закуплена техніка зменшить витрати паливних ресурсів і пришвидшить процеси виконання робіт, що дозволить зробити більший об'єм робіт за такий самий час. А системи зв'язку знизить її собівартість, оскільки вартість радіостанції становила, в залежності від комплектації, 4800 – 6400 грн. за одну штуку, а вартість пропонованого GPRS-модему – 960 грн. Окрім того в собівартості зменшиться частка заробітної плати та зменшиться час на виготовлення системи, оскільки не будуть проводитись роботи по зборці радіостанцій.

В таблиці 3.2 проведено порівняльний аналіз собівартості базового і проектного варіантів комплекту обладнання в кабіні керування, а в таблиці 3.3 – для диспетчерського пульта.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз собівартості базового і проектного варіантів комплексу обладнання в кабінах керування

№ з.п.	Найменування калькуляційних статей витрат	Базовий варіант, грн.	Проектний варіант, грн.	Відхилення	
				Абсолютне, грн. (+,-)	Відносне, %
1	Сировина і матеріали	500,00	430,00	-70,00	14
2	Покупні комплектуючі вироби	5075,29	1235,29	-3840,00	78
3	Основна зарплата виробничих працівників	1867,59	1120,50	-747,00	40
4	Додаткова зарплата (15%)	280,13	168,078	-112,05	40
5	Відрахування на соціальні заходи (у 2018 р. – 36,9%; у 2016 р. – 38,19%)	689,11	492,11	-197,00	29
6	Загальновиробничі витрати (80%)	1494,00	896,40	-597,60	40
7	Виробнича собівартість	9906,02	4342,37	-5563,65	56
8	Адміністративні витрати (110%)	2054,25	1232,55	-821,70	40
9	Витрати на збут	–	–	–	–
10	Повна вартість	11960,27	5574,92	-6385,35	53

Як видно з таблиці собівартість проектного варіанту менша від базового на 6385,35 грн., що становить 53 %. Зниження собівартості відбулось по всіх статтях калькуляції.

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз собівартості базового і проектного варіантів системи диспетчерського пульта

№ з.п.	Найменування калькуляційних статей витрат	Базовий варіант, грн.	Проектний варіант, грн.	Відхилення	
				Абсолютне, грн. (+,-)	Відносне, %
1	Сировина і матеріали	600,00	530,00	-70,00	12
2	Покупні комплектуючі вироби	12331,28	8491,28	-3840,00	31
3	Основна зарплата виробничих працівників	5570,00	3342,00	-2228,00	40

4	Додаткова зарплата (15%)	835,50	501,30	-334,20	40
5	Відрахування на соціальні заходи (у 2018 р. – 36,9%; у 2016 р. –38,19%)	2055,33	1467,76	-587,57	29
6	Загальновиробничі витрати (80%)	4456,00	2673,60	-1782,40	40
7	Виробнича собівартість	25848,11	17005,94	-8842,17	34
8	Адміністративні витрати (110%)	6127,00	3676,20	-2450,80	40
9	Витрати на збут	–	–	–	–
10	Повна вартість	31975,11	20682,14	-11293,00	35

Як видно з таблиці, вартість диспетчерського пункту зменшилась на - 11293,00 грн. – 35 % у порівнянні з базовим варіантом.

Отже, за результатами проведеного аналізу, можна зробити висновок, що після проведеної модернізації дана система відповідає міжнародному стандарту МЕК 870-101, та є більш привабливою, оскільки ціна одного об'єкту зменшилась на 1699,29 тис. грн. За рахунок того, що собівартість об'єкту значно зменшилась, ПАТ «Укрнафта» може збільшувати відсоток прибутку на свій продукт.

3.3. Вдосконалення виробничої стратегії шляхом модернізації виробничого обладнання

Проаналізувавши стан справ підприємства, логічним є думка про необхідність оновлення виробничих потужностей підприємства. На це вказує знос та вік обладнання, коефіцієнт оновлення основних засобів, фондомісткості. Однією з проблем функціонування компанії є транспортна система і наявне обладнання у цехах, заводах та промислах. Переважна більшість усієї техніки експлуатується з часів Радянського Союзу, що дається взнаки на її продуктивності та швидкості виконання робіт.

Дана проблема складає труднощі не тільки в часі, а і в бюджеті. Адже окрім браку мобільності, техніка витрачає дуже великий об'єм паливних матеріалів, що дуже відчувається на фінансовій основі. З цього можливо зробити висновок, що модернізуючи ці системи компанія стала б більш мобільною, прибутковою та конкурентоспроможною.

Для покращення даних компонентів варто закупити певну кількість техніки та обладнання, а також оснастити їх стаціонарними системами зв'язку, що дозволить максимально швидко комунікувати між технікою, залежною одна від одної. Дана модернізація зменшить час виконання робіт, забезпечить підвищення точності управління, а також витрат на паливо, що дозволить зменшити витрати праці і механізмів та на усунення несправностей, які є притаманними нинішній.

Однією з робіт, які виконуються в процесі виробництва даного підприємства є капітальний ремонт свердловин (КРС). Її якість є запорукою надійної роботи самих свердловин, які забезпечують підприємство потрібним продуктом. Тому варто було б оновити обладнання на більш сучасне для більш якісних ремонтних робіт, що забезпечить кращу роботу свердловин та підніме продуктивність об'єктів.

Перевірка герметичності свердловини є дуже важливим елементом для проведення її ремонту. Для перевірки об'єкту на герметичність застосовується

агрегат нагнітання високого тиску (АНВТ) та бочка з рідиною, якою і проводиться перевірка цілісності. Дана техніка підлягає заміні через:

- закінчення регламентного строку експлуатації;
- малу продуктивність через зниження максимально заявленого тиску;
- високу витрату пального на 1 годину роботи;
- систематичний вихід зі строю через різного роду несправності.

Проведемо розрахунок витрат на закупівлю та запуск обладнання, який відображено в таблиці 3.4. Транспортні витрати приймаємо укрупнено на рівні 10 % від закупівельної вартості обладнання, а витрати на монтаж – 15 % від закупівельної вартості обладнання.

Таблиця 3.4 – Кошторис витрат на закупівлю і встановлення обладнання

Найменування обладнання	Вартість одиниці, грн.	Транспортні витрати, грн.	Витрати на монтаж, грн.	Загальні витрати, грн.
АНВТ	67 250,00	2400,00	2550,00	72 200,00
КРАЗ-65055	375 000,00	1500,00	-	377 000,00
КРАЗ-65055Б	405 000,00	1500,00	-	406 500,00
Встановлення пристрою	-	1100,00	20 750,00	21 850,00
Разом	868 000,00	4500,00	23 300,00	877 550,00

Витрати на спеціальні роботи (обкатування, антикорозійні роботи) прийємо рівними 5 % від вартості технологічного обладнання:

$$(868\ 000 \times 5\ %) / 100\ \% = 43\ 400,00 \text{ грн.}$$

Проведемо розрахунок витрат на силове і енергетичне обладнання, інструменти, виробничий і господарський інвентар.

Витрати на закупівлю силового і енергетичного обладнання прийємо на рівні 8 % від вартості виробничого обладнання, що закуповується:

$$(868\ 000 \times 8\ %) / 100\ \% = 69\ 440,00 \text{ грн.}$$

Витрати на закупівлю інструментів, виробничого і технологічного інвентаря

приймаємо на рівні 5 % від вартості виробничого обладнання, що закуповується:

$$(868\,000 \times 5\%) / 100\% = 43\,400,00 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.5 – Кошторис капітальних витрат на закупівлю та запуск обладнання для виконання процесу порошкового покриття

Види витрат	Вартість, грн.
Витрати на закупівлю та монтаж обладнання	877 550,00
Витрати на проведення спеціальних робіт	26 040,00
Витрати на силові і енергетичне обладнання	69 440,00
Витрати на інструменти, виробничий і господарський інвентар	43 400,00
Разом	1 016 430,00

Як видно з даної таблиці 3.5, капітальні затрати становлять 1 016 430,00 грн., що дозволяє підприємству власними коштами провести всі необхідні заходи по закупівлі і запуску обладнання для забезпечення виконання процесу порошкового покриття або залучити кредит.

Для визначення економічної ефективності проекту потрібно визначити витрати на його впровадження та прибутки від його реалізації. Для цього потрібно визначити сумарні річні очікувані обсяги виробництва і прибутки від реалізації виробленої продукції. Проведемо розрахунок очікуваного прибутку і терміну окупності запропонованого заходу.

Для вдосконалення операційного менеджменту підприємства пропонуємо провести автоматизацію виробничого процесу. Для цього потрібно розрахувати основні показники прийнятності чи неприйнятності такого проектного рішення. Як відомо автоматизація тих чи інших процесів дозволяє заощадити підприємству на витратах на заробітну плату за рахунок виконання трудомістких операцій автоматикою, а також дане нововведення дозволяє покращити якість та швидкість виконання тих чи інших операцій.

Отже, для реалізації проекту по автоматизації виробничого процесу на ПАТ «Укрнафта» плануємо закупити необхідне обладнання вартістю 868 000,00 грн.

В загальному випадку автоматизація тих чи інших процесів може привести до наступних результатів:

- економії прямих витрат праці, тобто зменшення обслуговуючого персоналу;
- росту продуктивності праці, збільшення обсягу виробництва продукції, покращення її якості;
- економії витрат на паливні ресурси;
- покращення умов праці – зменшення чисельності персоналу зайнятого у роботах, які є відносно стомлюючими або фізично-важкими та які виконуються в небезпечних або шкідливих для здоров'я умовах;
- спрощення технологічних схем, зменшення витрат на виробництво.

Обслуговування даного обладнання вимагає залучення двох працівників. До впровадження проекту по автоматизації виробничого процесу для забезпечення виконання вище згаданих функцій залучалось три працівники, тому можна вести мову про економію коштів по заробітній платі, тобто в даному випадку мова ведеться про економію по фонду заробітної плати та по сумі відрахувань з соціального страхування.

Розраховуємо річний фонд оплати праці робітників до автоматизації. По даних підприємства середньомісячна зарплата 1-го робітника становить 9500 грн. Річний фонд оплати праці до автоматизації розрахуємо з наступної формули:

$$Рф_1 = КП_1 \cdot СЗП_1 \cdot 12, \quad (3.1)$$

де $КП_1$ – кількість працівників які забезпечували реалізацію процесу до автоматизації;

$СЗП_1$ – середньомісячна заробітна плата даних працівників.

Річний фонд оплати праці після впровадження проекту по автоматизації виробничого процесу на ПАТ «Укрнафта» розрахуємо по аналогічній формулі:

$$Рф_2 = КП_2 \cdot СЗП_2 \cdot 12, \quad (3.2)$$

де $KП_2$ – кількість працівників які повинні забезпечувати функціонування системи автоматизації виробничого процесу ;

$СЗП_2$ – середньомісячна заробітна плата даних працівників.

Отже, річний фонд оплати праці працівників, зайнятих проведенням фарбувальних робіт, до автоматизації при середньомісячній зарплаті у 2300 грн. становить:

$$Рф_1 = 3 \cdot 9500 \cdot 12 = 342\ 000,00 \text{ (грн.)}$$

Тобто підприємство для забезпечення функціонування системи виробничого процесу на заробітну плату зайнятих для цього працівників витратило 342 000,00 грн.

Розраховуємо річний фонд оплати праці робітників після автоматизації. По даних підприємства середньомісячна зарплата 1-го робітника що використовується для забезпечення функціонування впроваджуваного нововведення становить 9500 грн. Отже річний фонд оплати праці після впровадження автоматизації виробничого процесу становитиме:

$$Рф_2 = 2 \cdot 9500 \cdot 12 = 228\ 000,00 \text{ (грн.)}$$

Як видно з розрахунків, річний фонд оплати праці буде на 33% менший і становитиме 228 000,00 грн.

$$НЗП_1 = 342\ 000,00 \cdot 0,3819 = 130\ 609,80 \text{ (грн.)}$$

Також аналогічно розраховуємо суму нарахувань до заробітної плати після впровадження проекту:

$$НЗП_2 = 228\ 000,00 \cdot 0,3819 = 87\ 073,20 \text{ (грн.)}$$

Отже, нарахування на заробітну плату становить 87 073,20 грн., що удвічі менше, ніж до автоматизації.

Сумарні витрати коштів на заробітну плату розраховуємо за формулою:

$$ЗП_{\text{сум}} = Рф + НЗП, \quad (3.4)$$

де Рф – річний фонд оплати праці;

НЗП – сума нарахувань до заробітної плати.

Сумарні витрати коштів на заробітну плату до впровадження проекту становили:

$$ЗП_{\text{сум1}} = 342\,000,00 + 130\,609,80 = 472\,609,80 \text{ (грн.)}$$

Після впровадження проекту по автоматизації виробничого процесу сумарні витрати на заробітну плату становитимуть:

$$ЗП_{\text{сум2}} = 228\,000,00 + 87\,073,20 = 315\,073,20 \text{ (грн.)}$$

Отже, можна розрахувати економію по заробітній платі в наслідок впровадження автоматизованої системи порошкового покриття. Даний показник розраховуємо з наступної формули:

$$Е_{\text{зп}} = ЗП_{\text{сум1}} - ЗП_{\text{сум2}} \quad (3.5)$$

В нашому випадку економія по заробітній платі внаслідок впровадження запропонованого нововведення становитиме:

$$Е_{\text{зп}} = 472\,609,80 - 315\,073,20 = 157\,536,60 \text{ (грн.)}$$

Також в результаті впровадження проекту по автоматизації виробничого процесу підприємство зможе заощадити кошти на паливних ресурсах. До впровадження нововведення на забезпечення функціонування виробничого процесу витрачалось 22 680 літрів дизельного палива протягом року. Після впровадження оновленого обладнання в дію підприємство на аналогічні потреби витратиме 16 200 літрів на рік.

Річна економія палива розраховується на наступною формулою:

$$Е_{\text{пал.}} = (Е_{\text{л1}} - Е_{\text{л2}}) \cdot Ц_{\text{дп.}}, \quad (3.6)$$

де E_{L_1} і E_{L_2} – відповідно річні витрати палива до та після впровадження нововведень;

$C_{дп.}$ – ціна одного літру дизельного палива.

При ціні одного літру палива 29,50 грн. економія коштів на паливний ресурс становитиме:

$$E_{пал.} = (22\ 680 - 16\ 200) \cdot 29,5 = 191\ 160,00 \text{ (грн.)}$$

Отже річна економія електроенергії в наслідок впровадження проекту по автоматизації виробничого процесу становитиме 191 160,00 грн.

Розрахунок економічної ефективності проекту автоматизації процесу фарбування виробів проведемо в наступній послідовності:

1. Загальна економія при впровадженні проекту по автоматизації виробничого процесу становитиме:

$$E_{кзг.} = 157\ 536,60 + 191\ 160,00 = 348\ 696,60 \text{ (грн.)}$$

Тобто підприємство в процесі оновлення виробничого обладнання протягом одного року отримає економію коштів у сумі 348 696,60 грн.

2. Визначаємо простий період окупності інвестицій:

$$PP = \frac{IC}{PN}, \quad (3.7)$$

де PP – період окупності, роки;

PN – середньорічний прибуток, грн.;

IC – величина капітальних вкладень (інвестицій), грн.

$$PP = \frac{1\ 016\ 430,00}{4\ 269\ 260,00} = 0,24 \text{ (року).}$$

Простий термін окупності капітальних витрат становитиме 0,24 року і є дуже прийнятний.

3. Визначаємо величину чистої теперішньої вартість проекту:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{PN}{(1+i)^t} - IC, \quad (3.8)$$

де NPV – чиста теперішня вартість, грн.;

n – кількість років функціонування проекту;

i – ставка дисконтування.

$$PI = \frac{4269260.00}{(1+0.28)^1} - 877550.00 = 2457809.38 \text{ (грн.)}$$

Це означає, що за два роки капітальні витрати пов'язані із запуском автоматизованої лінії для фарбування повністю окупляться і додатково принесуть прибутку у розмірі 2 457 809,38 грн. Оскільки значення даного показника більше 0, то проект доцільно прийняти.

4. Визначаємо індекс доходності, що характеризує відношення дисконтованих грошових потоків до величини капіталовкладень:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{PN}{(1+i)^n} : IC ; \quad (3.9)$$

$$PI = \frac{\frac{4\,269\,260.00}{(1+0.28)^1}}{877\,550.00} = 3.8$$

Значення даного показника більше 1, тож проект доцільно прийняти.

Результати розрахунків економічної ефективності проекту закупівлі та впровадження автоматизованої лінії для фарбування деталей зводимо в таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок економічної ефективності проект впровадження автоматизованої лінії для фарбування деталей

Показники ефективності	Формула розрахунку	Дані розрахунку
Простий період окупності	$PP = \frac{IC}{PN}$	0,24 року
Чиста теперішня вартість проекту	$NVP = \sum_{t=1}^n \frac{PN}{(1+i)^n} - IC$	2 457,81 тис. грн.
Індекс доходності проекту	$PI = \sum_{t=1}^n \frac{PN}{(1+i)^n} : IC$	3,8

Узагальнення проведених розрахунків свідчить про високу ефективність запропонованих заходів із вдосконалення діяльності системи операційного менеджменту ПАТ «Укрнафта» за рахунок оновлення виробничого обладнання відділу капітального ремонту свердловин.

Висновок до третього розділу

Проведене дослідження дало змогу визначити основні напрями вдосконалення системи операційного менеджменту на ПАТ «Укрнафта».

1. Для удосконалення операційної системи ПАТ «Укрнафта» необхідно провести ряд заходів: удосконалити функціонування відділу постачання та суміжних служб; забезпечити жорсткий контроль над кількістю і якістю матеріально-технічних ресурсів; використання наднормативних залишків і запасів матеріально-технічних ресурсів; провести маркетингові дослідження ринку постачальників; організувати вчасне забезпечення відповідними ресурсами робочих місць; розробити матеріальні баланси; організувати транспортне та складське господарство; організувати вчасне забезпечення відповідними ресурсами робочих місць; організувати переробку та реалізацію відходів виробництва; оптимізувати процеси матеріально-технічного забезпечення.

Не менш важливими заходами є такі: підвищити гнучкість цін на свою продукцію; розвивати тісні контакти з клієнтами; розширювати асортимент та номенклатуру продукції; розроблювати нові проекти та модернізувати вже існуючі; організувати рекламну діяльність.

2. Для ефективної реалізації даних заходів потрібно впроваджувати логістичні системи на підприємстві, які повинні охоплювати процеси закупівлі, виробництва та розподілу продукції й узгоджуватись з ними, а також потрібно модернізувати систему дистанційного керування технологіями для того. А для підвищення продуктивності виробничих процесів потрібно замінити існуюче обладнання відділу КРС на нове, з більшою мобільністю і продуктивністю.

3. Проведений аналіз показав, що після проведеної модернізації система відповідатиме міжнародному стандарту МЕК 870-101, буде більш організованою та збалансованою. Згідно даних розрахунків, загальна економія при впровадженні проекту по автоматизації виробничого процесу становитиме 348,7 тис грн. Економічна ефективність проекту закупівлі та впровадження

автоматизованої лінії для фарбування деталей становитиме 0,24 року окупності, що говорить про високу ефективність запропонованих заходів із вдосконалення діяльності системи операційного менеджменту ПАТ «Укрнафта» за рахунок оновлення технологічно-виробничого обладнання.

ВИСНОВКИ

Основним завданням операційного менеджменту є побудова управлінських систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації. Ринковий вибір будується лише на чіткому професійному врахуванні об'єктивних обмежень, критеріїв і стандартів. Оптимальні операційні рішення вимагають від керівника перебування в центрі виробничої системи, що розвивається. Поєднання в одне ціле основних чинників і аспектів діяльності підприємства — фінансових, організаційних, ринкових, технологічних — потребує, щоб цей процес здійснювався на міцній базі раціонального управління операціями.

Основні проблеми, які гальмують становлення ефективної системи управління виробництвом в Україні:

- відсутність довгострокового планування управління;
- латентність великої потреби в менеджерах;
- брак корпоративної культури;
- конфлікти в українському менеджменті.

Досліджуване підприємство ПАТ «Укрнафта» працює в нафтогазовій галузі «Енергетика», предметом якої є видобуток нафти і супутніх продуктів, а також розробка свердловин, а отже і родовищ для подальшого видобутку сировини.

Основними конкурентами Товариства є:

- 1) АТ «Укргазвидобування», м. Київ.
- 2) ТОВ «ДТЕК», м. Київ.
- 3) ТОВ «Burisma Group», м. Київ; м. Лімасол, Кіпр.

В процесі аналізу встановлено, що у 2016 році відбулось зменшення виробництва по всім видам робіт. Проведений аналіз свідчить, що основні засоби мають низький коефіцієнт придатності (20 %). Значна частка обладнання на межі повного зносу – це свідчить про те, що обладнання фізично застаріло. Старе

обладнання не списується, а нове – не закупляється. Підприємству необхідно поновити парк обладнання.

Кількість працюючих 30 чоловік, з них 19 осіб – з вищою освітою. У 2016 році було прийнято три працівники, два працівники звільнилися за власним бажанням. В загальному показники руху кадрів є дуже низькими, що свідчить про сприятливі умови праці.

Лінійна організаційна структура ПАТ «Укрнафта» є адекватною для діяльності даного підприємства і повністю відповідає таким вимогам як простота, економічність, надійність та швидкість прийняття рішень. Проблемою даної оргструктури є поєднання обов'язків керівника і виконавця, що значно ускладнює виконання працівниками функцій їх керівних посад. Такі заходи проводяться з ціллю економії коштів.

У 2016 році основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Укрнафта» знизились окрім показників рентабельності продукції та трудомісткості продукції, останній має негативне значення для підприємства, він свідчить про зниження продуктивності праці. Валовий прибуток зменшився на 87 тис. грн., що свідчить про зниження ефективності системи операційного менеджменту.

Для удосконалення операційної системи ПАТ «Укрнафта» проведено ряд заходів: удосконалення процесу матеріально-технічного забезпечення та підвищення його продуктивності, мобільності та якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абчук В. А. Менеджмент. СПб.: Издательство «Союз», 2012. – 598с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Б. Основи менеджменту. — Львів: вид-во Світ, 2013.
3. Армстронг М. Основи менеджменту. Як стати кращим керівником. -Ростов-на-Дону: "Фенікс", 2008.
4. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: Підручник для студентів ВНЗ. – К.: Професіонал, 2007. – 446 с.
5. Боді Д., Пейтон Р. Основи менеджменту: перекл. з англ. /Під ред. Ю.Н. Каптуревського — Дпб.: Видавництво "Пітер", 2009. — 816 с.
6. Бойчик І. М., Харів П. С., Хопчан М. І., Піга Ю. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації. Друге видання, виправлене і доповнене – К.: "Каравела"; Львів: "Навчальний світ" – 2004, 2005. – 298с.
7. Валуев С.А., Игнатьева А.В. Организационный менеджмент. – М.: Машиностроение, 2013. – 355с.
8. Василенко В.О. Антикризисне управління підприємством: Навчальний посібник. — Київ: ЦУЛ, 2013. — 428с.
9. Василенко В. О., Ткаченко Г. І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник . Видання 2-ге, виправлене і доповнене. За редакцією Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.
10. Василенко О. В., Ткаченко Г. І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2013. – 532 с.
11. Вітровий А., Кузь А. Шляхи покращення системи операційного менеджменту на вітчизняних переробних підприємствах /Андрій Вітровий, Андрій Кузь //Прикладна економіка - від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. - Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2017. - С. 96-98.
12. Гірняк О.С. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. - К.: 2003. -336с.
13. Гэлловэй Лес. Операционный менеджмент. —СПб.: Питер, 2011. —320с.

14. Дембинский Н. В. Анализ экономики промышленного предприятия. – Минск: Беларусь, 2009. – 301 с.
15. Дзядикевич Ю.В. Економіка довкілля і природних ресурсів: монографія / Ю.В. Дзядикевич, Б.О. Язлюк, Р.Б. Гевко та ін. - Тернопіль: Астон, 2016. – 392с.
16. Іщенко І. І., Терещенко С. П. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат. – К.: Вища школа, 2011. – 187 с.
17. Калина А. В. Менеджмент продуктивності: Навч. посіб. / А. В. Калина, С. П. Калініна, Н. Д. Лук'янченко. – К.: МАУП, 2004. – 232 с.
18. Кіндратська Г. І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2006. – 336 с.
19. Корецький М. Х. Стратегічне управління: Навчальний посібник для студентів ВНЗ. – К.: ЦУЛ, 2007. – 240 с.
20. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2012. – 144 с.
21. Кравченко Л. И. Анализ финансового состояния предприятия. – Минск: ПКФ —Скаунт, 2004. – 245 с.
22. Кузьмін О. Є., Основи менеджменту: Підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2013. – 416 с.
23. Маркин Ю. П. Анализ внутрихозяйственных резервов. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 157 с.
24. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Р. Основи менеджменту / пер. з англ. — М.: Справа, 2004.
25. Михайлов А. П. Менеджмент: Навчальний посібник. – Чернівці: Букрек, 2005. – 492 с.
26. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ —УВПК —ЕксОбл, 2012. – 392 с.
27. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент: теория и практика: Ученик. – К.: Ника-Центр, 2007. – 344 с.