

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджмента

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: заочна
очна (денна)/заочна/дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Удосконалення системи оперативного управління виробництвом на підприємстві»

здобувача

Харченка Ярослава Юрійовича
(ПІБ здобувача)



(підпис)

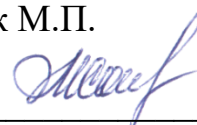
Науковий керівник: ст.викладач, к.ф.н. Токарева Зорина Ігорівна
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ наукового керівника)



(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми
О.В. Шатілова
«14» лютого 2023 р



ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри
М.П. Сагайдак
«14» лютого 2023р.



ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Харченку Ярославу Юрійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Удосконалення системи оперативного управління виробництвом на підприємстві»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

Товариства з обмеженою відповідальністю «КОМПАНІЯ «ІЮТАС»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи оперативного управління виробництвом
(назва розділу)	
Розділ 2	Обґрунтування напрямів удосконалення системи оперативного управління виробництвом у ТОВ «Компанія «ІЮТАС»
(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:	Відносини, що формуються у процесі діяльності бізнес-організації в сучасних умовах
Предмет дослідження:	Процес удосконалення наявної системи оперативного управління виробництвом бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтування теоретичних і практичних підстав удосконалення системи оперативного управління виробництвом у бізнес-організації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Розкрити зміст поняття система оперативного управління виробництвом у контексті управління бізнес-організацією

Охарактеризувати роль системи оперативного управління у діяльності бізнес-організації

Оцінити на основі порівняння переваги та недоліки сучасних систем оперативного управління

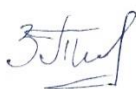
У розділі 2

Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Компанія «ЮТАС»

Здійснити діагностику системи оперативного управління виробництвом у ТОВ «Компанія «ЮТАС»

Розробити пропозиції заходів по удосконаленню системи управління виробництвом у ТОВ «Компанія «ЮТАС»

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

З. І. Токарєва

(ініціали, прізвище)

«10» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Я. Ю. Харченко

(ініціали, прізвище)

«10» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 47 сторінок, 9 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 37 найменувань, 5 додатків.

«Удосконалення системи оперативного управління виробництвом на підприємстві»

Об'єкт дослідження – відносини, що формуються у процесі діяльності бізнес-організації в сучасних умовах.

Предмет дослідження – процес удосконалення наявної системи оперативного управління виробництвом бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних і практичних підстав удосконалення системи оперативного управління виробництвом у бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити зміст поняття системи оперативного управління виробництвом у контексті управління бізнес-організацією;
- охарактеризувати роль системи оперативного управління у діяльності бізнес-організації;
- оцінити на основі порівняння переваги та недоліки сучасних систем оперативного управління;
- надати організаційно - економічну характеристику ТОВ «Компанія «ЮТАС»;
- здійснити діагностику системи оперативного управління виробництвом у ТОВ «Компанія «ЮТАС»;
- розробити пропозиції заходів по удосконаленню системи управління виробництвом у ТОВ «Компанія «ЮТАС».

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення системи оперативного управління виробництвом ТОВ «Компанія «ЮТАС», що дозволить компанії подолати кризу останніх років, підвищити потужності виробництва, збільшити прибутковість підприємства в цілому. Досліджені особливості системи оперативного управління та запропоновані шляхи та напрями її удосконалення, є актуальними для підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Компанія «ЮТАС» та знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи – 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи – 2023.

Ключові слова: оперативне управління, оперативне планування, операційна система, виробництво, ефективність.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Харченка Ярослава Юрійовича

на тему: «Удосконалення системи оперативного управління виробництвом на підприємстві»

Логіко-структурний рівень роботи. Тема кваліфікаційного дослідження Харченка Я.Ю. відповідає запитам умов зовнішнього середовища, в яких здійснюють свою діяльність українські бізнес-організації сьогодні, є актуальною та важливою з огляду на її значущість для ефективності підприємства.

Основний зміст роботи складається з двох логічно пов'язаних розділів «Теоретико-методичні основи оперативного управління» та «Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління виробництвом у ТОВ «Компанія ЮТАС», в яких розкрито тему КБР. У тексті чітко витримано логічний ланцюг «тема-об'єкт-предмет-завдання-висновки», що дозволило здобувачеві у повній мірі реалізувати дослідження.

Рівень пошукової глибини. Якість бібліографічного аналізу літератури, присвяченої системі оперативного управління виробництвом, здійсненого здобувачем Харченком Я.Ю., є достатньою. Теоретичні напрацювання автора підкріплено власними емпіричними дослідженнями на матеріалах досліджуваної бізнес-організації.

Теоретико-методичний рівень роботи. Автором проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної сфери та сформовано глосарій КБР. У процесі реалізації кваліфікаційної роботи продемонстровано здатність до самостійної оцінки та зіставлення різних точок зору, формулювання власних узагальнень на їх основі. Водночас більшої уваги потребує самостійне формулювання проміжних висновків, що може підсилити авторську позицію щодо вибору способу розв'язання унаочненої проблеми.

Діагностично-конструктивний рівень роботи. У даному кваліфікаційному дослідженні Харченком Я.Ю. продемонстровано здатність обґрунтування власних пропозицій, шляхом коректного використання обраного інструментарію. Разом з тим, здатність чітко формулювати проблему на основі проаналізованого фактологічного матеріалу, розкрита не у повній мірі. Управлінські рішення щодо реалізації пропозиції розроблені та представлені у матриці відповідальності.

Рівень наукової етики. Харченко Я.Ю. продемонстрував здатність до чіткого, логічного та послідовного викладу інформації з дотриманням вимог наукового стилю. У КБР дотримано правил оформлення рукопису та посилань на використані літературні джерела, які і етики цитування.

Організаційний рівень проведення дослідження. Харченко Я.Ю. неухильно дотримувався регламенту виконання КБР, дослухався до рекомендацій наукового керівника та своєчасно вносив необхідні правки і доповнення.

Публікації автора. Публікації відсутні.

Кількість балів за якість КБР: 54 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»:
Загальні та фахові компетентності за ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» здобувачем Харченком Я.Ю. набуті у повному обсязі;

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту:

КБР Харченка Я.Ю. заслуговує на високу оцінку. Здобувачу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Харченку Я.Ю. за результатами успішного захисту КБР може бути присвоєна кваліфікація бакалавра менеджменту.

Науковий керівник



ст.викладач, к.ф.н. Токарєва З.І.

« 24 » травня 2023 р.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Харченка Ярослава Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Удосконалення системи оперативного управління виробництвом на підприємстві»

Актуальність теми даного дослідження пов'язана з низкою труднощів, з якими стикаються виробничі підприємства в умовах економічної і політичної кризи останніх років. Враховуючи ситуацію невизначеності, вивчення особливостей системи оперативного управління виробництвом і пошук шляхів її вдосконалення набуває першочергового значення. Дана тема не в повній мірі висвітлена в сучасній літературі, саме тому ця кваліфікаційна бакалаврська робота має ще й елементи наукової новизни.

Позитивні риси роботи. Зміст роботи викладений на достатньому теоретичному рівні, має практичні значення, достатньо глибоко і в логічній послідовності викладені аспекти оперативного управління виробництвом.

Ярослав Юрійович запропонував можливі шляхи і напрямки оперативного управління для поліпшення економічної ситуації в компанії. На думку автора, слід звернути особливу увагу на об'єднання двох виробничих відділів в один. Корисність від впровадження цього заходу було обґрунтовано і доведено.

В ході дослідження були визначені дієві антикризові методи оперативного управління виробництвом. Приділено увагу основним напрямкам удосконалення форм і методів управління виробництвом, які можуть істотно покращити систему оперативного управління виробництвом ТОВ «Компанія ЮТАС».

Зауваження до роботи. Варто було б приділити більше уваги управлінським аспектам реалізації пропозицій автора даного дослідження. Але ці побажання не впливають на загальну якість виконаної роботи і не зменшують в цілому позитивного враження від роботи.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами виконаної роботи були зроблені висновки та надані рекомендації. Одержані результати дослідження, проведеного Харченком Ярославом Юрійовичем, можуть бути з користю використані у практичній діяльності ТОВ «Компанія «ЮТАС» та інших виробничих підприємств України.

Директор ТОВ «Компанія «ЮТАС»



/Л. О. Михальський/

(підпис, ПІБ)



ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи оперативного управління виробництвом.....	5
1.1. Поняття системи оперативного управління виробництвом у контексті управління бізнес-організацією.....	5
1.2. Роль системи оперативного управління у діяльності бізнес-організації.....	9
1.3. Змістовні особливості систем оперативного управління виробництвом.....	15
Розділ 2. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління виробництвом у ТОВ «Компанія ЮТАС».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Компанія «ЮТАС».....	22
2.2. Діагностика системи управління виробництвом у ТОВ «Компанія ЮТАС».....	24
2.3. Розробка пропозицій заходів по удосконаленню системи управління виробництвом у ТОВ «Компанія ЮТАС».....	32
Висновки.....	43
Список використаних джерел.....	45
Додатки.....	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах України господарська діяльність бізнес-організацій пов'язана з багатьма труднощами, головними причинами яких стали, по-перше, пандемія Covid-19, по-друге, військова агресія з боку іншої держави та викликана цим економічна криза. Втрата ринків збуту, мобілізація працівників, дефіцит енергоресурсів, неефективна, довга і дорога логістика – найбільші проблеми українського бізнесу під час війни. У зв'язку з цим вивчення особливостей оперативного управління виробництвом діяльності бізнес-організацій в Україні в умовах економіки воєнного часу є актуальним науковим завданням.

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних і практичних підстав удосконалення системи оперативного управління виробництвом у бізнес-організації. Для досягнення поставленої мети слід виконати ряд **завдань**, а саме:

- розкрити зміст поняття системи оперативного управління виробництвом у контексті управління бізнес-організацією;
- охарактеризувати роль системи оперативного управління у діяльності бізнес-організації;
- оцінити на основі порівняння переваги та недоліки сучасних систем оперативного управління;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Компанія «ЮТАС»;
- здійснити діагностику системи оперативного управління виробництвом у ТОВ «Компанія «ЮТАС»;
- розробити пропозиції заходів по удосконаленню системи управління виробництвом у ТОВ «Компанія «ЮТАС».

Об'єкт дослідження: відносини, що формуються у процесі діяльності бізнес-організації в сучасних умовах.

Предмет дослідження: процес удосконалення наявної системи оперативного управління виробництвом бізнес-організації.

Методи дослідження. Для виконання завдань і досягнення мети дослідження даної роботи використовуватимуться наступні методи наукового пізнання: аналіз, індукція, аргументування, інтерпретація, спостереження, порівняння, узагальнення, тощо.

Дослідженням оперативного управління в контексті операційного менеджменту займались Л. О. Позднякова, Т. О. Тимофєєва, Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач, Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна, В. С. Кушнірук, В. В. Гриненко та інші науковці.

Оперативне управління саме виробництва як операційної системи вивчали такі українські науковці, як В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко, М. М. Кучер, В. В. Кавецький, О. Г. Ратушняк, В. В. Козик, А. С. Гавриляк, Т. О. Петрушка, І. Г. Кривоногова, В. В. Прохорова, О. Ю. Давидова, О. О. Кожемяченко, Єрмаков О.Ю., Вакараш В.М. та інші.

Ватченко Б. С., Шаранов В. С., Гарафонов О. І. досліджували проблему оперативного управління підприємством в умовах війни. Над удосконаленням системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища працювали Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О.

Інформаційна база дослідження: фінансова звітність та основні показники діяльності ТОВ «Компанія «ЮТАС», а також сукупність загально-доступних джерел інформації, таких як: навчальна література (підручники і навчальні посібники), науково-аналітичні статті та Internet – джерела.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 47 сторінок, складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 37 найменувань, містить 9 таблиць, 10 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

1.1 Поняття системи оперативного управління виробництвом у контексті управління бізнес-організацією

В. В. Гриненко вважає, що «управління виробництвом – це управління об'єктами чи процесами, що виробляють товари і/чи надають послуги... Основне призначення фірми характеризується ланцюжком «Виробництво – потреби споживача», який можна представити у вигляді схеми (рис. 1.1).» [10, с.6]

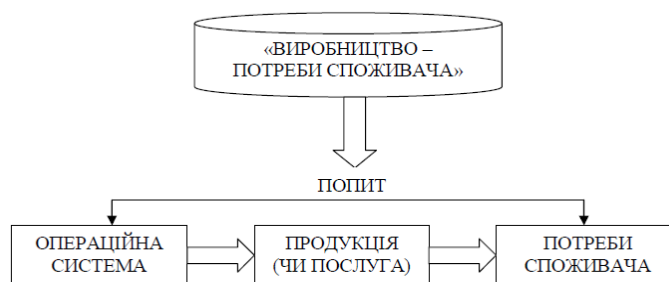


Рисунок 1.1 – Ланцюжок «Виробництво – потреби споживача» [10, с.7]

Основою оперативного управління є управління операційними системами, у тому числі системою виробництва.

«Операційна система — одна зі складових (систем) організації, що здійснює реалізацію операційної функції, тобто виробництво продукції та надання послуг зовнішнім щодо організації споживачам» [20, с.7].

Як вважають вітчизняні науковці Л. О. Позднякова і Т. О. Тимофєєва, «**оперативне управління** у контексті операційного менеджменту – це управлінська діяльність, яка передбачає вплив на хід операційного процесу в межах достатньо коротких відрізків часу з метою забезпечення стабільних параметрів функціонування операційної системи» [28, с.60].

Об'єктами оперативного управління системою виробництва є «п'ять основних елементів операційного менеджменту (5PS of production management) від

наступних англійських слів: персонал (People), заводи (Plants), матеріали і комплектуючі вироби (Parts), процеси (Processes) і власне системи планування й управління (Planning and Control System). Персонал – це трудові ресурси, безпосередньо або побічно зайняті у виробництві продукції чи послуг. Заводи – це фабрики, виробничі і сервісні підрозділи компанії, на яких виготовляється продукція. Матеріали і комплектуючі проходять перетворення у виробничій системі. Процеси, охоплюють устаткування й етапи виробництва продукції і послуг. Системи планування й управління – це процедури й інформація, що використовуються менеджерами в процесі експлуатації виробничої системи» [10, с.8].

«Оперативне управління виробництвом має на меті забезпечення чіткого виконання заданого плану випуску продукції за кількістю кожної номенклатури і в заданий час на основі раціонального використання виробничих ресурсів, а також за допомогою виявлення та мобілізації внутрішніх виробничих резервів» [10, с.89].

«Під системним підходом до оперативного управління операційною системою розуміють спосіб мислення стосовно організації та управління, а не набір готових принципів для менеджерів... При системному підході організація вивчається як цілісна система, для якої властива єдність її структурних і функціональних елементів.» [10, с.21]. Основні принципи системного підходу представлено на Рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Основні принципи системного підходу в управлінні операційною системою [10, с.22]

Система оперативного управління сучасним підприємством складається із сукупності пов'язаних елементів, таких як планування, організація, облік, контроль, аналіз. А оперативне планування і диспетчеризація – це дві основні фази оперативного управління операційним процесом.

На думку В. С. Кушнірука, «основною метою оперативного планування є забезпечення погодженої, чіткої роботи всіх підрозділів підприємства, необхідної для якісного та своєчасного виконання планових завдань випуску продукції за кількістю та номенклатурою, у встановлені строки на основі раціонального використання виробничих ресурсів» [15, с.37]. Функції оперативного планування наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Функції оперативного планування виробництва [28, с.61]

Сфера дії	Календарне планування	Диспетчеризація
Міжцехове планування	Визначення вихідних даних для розрахунку завдань. Складання оперативних (як правило, місячних) виробничих програм для підприємства у цілому та для його цехів	Облік та контроль виконання цехами планових завдань. Контроль за забезпеченням цехів усім необхідним для виконання програми. Ліквідація відхилень від календарних планів міжцехових подач
Внутрішньо-цехове планування	Складання місячних планів виробництва для дільниць, ліній та бригад. Складання добово-змінних завдань для дільниць, ліній, бригад	Облік та контроль виконання планових завдань по цеху, дільницях та робочих місцях. Поточне регулювання ходу виробництва: ліквідація відхилень від графіка та виробничих збоїв

«Диспетчеризація — це система безперервного контролю та оперативного регулювання ходу виробництва з метою забезпечення виконання плану згідно звідпрацьованим календарним графіком. Диспетчерування як завершальний етап оперативного управління має за мету оперативне керівництво роботою всіх підрозділів, що займаються виробничо-господарською діяльністю» [15, с.39].

Основні завдання оперативного планування та диспетчеризації наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні завдання оперативного планування та диспетчеризації

<i>Оперативне планування</i>		<i>Диспетчеризація</i>
<i>Міжцехове (заводське)</i>	<i>внутрішньоцехове</i>	
встановлення переліку заготовок, напівфабрикатів, виробів та строків їх пересування серед цехів чи виробничих дільниць	розроблення календарних планів виробництва для кожної окремої дільниці, контролювання його дотримання	збір та облік даних щодо процесу реалізації затверджених календарних графіків; управління організацією процесу підготовки виробництва
створення календарно-планових норм і власне календарних планів для виробничих дільниць	групування робіт поцехово; інформування працівників про поточні завдання	виявлення розбіжностей із затвердженими плановими завданнями та аналіз причин цих розбіжностей
загальний контроль за виконанням планів та оперативне загальнозаводське регулювання виробництва	створення системи обліку й контролювання щодо виконання завдань цехами, виробничими дільницями	введення превентивних заходів щодо попередження відхилень від плану; введення оперативних дій щодо ліквідації розбіжностей
заміна чи повне зняття запущених у виробництво виробів; додавання у програму випуску нових продуктів	оперативне налагодження й регулювання виробництва в кожному цеху чи виробничій дільниці	координування оперативних робіт взаємозалежних виробничих дільниць та цехів для забезпечення ритмічної роботи за календарним графіком
забезпечення своєчасного постачання деталей і комплектуючих	контроль відповідності місячного завдання з випуску продукції можливостям власного виробництва, місячній кількості ресурсів та сировини, спроможності постачальників	залучення резервів (технологічних, страхових) у випадку виникнення перебоїв у виробництві; запобігання простоям, вчасне їх виявлення та оперативне ліквідування

Джерело: розроблено автором на основі [15,22,28]

«Система оперативного управління включає такі види планування:

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

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

У виробничих організаціях календарне планування базується на календарно-планових нормативах і планово-облікових одиницях» [20, с.72].

Отже, оперативне управління впливає на хід операційного процесу в межах досить коротких відрізків часу з метою забезпечення стабільних параметрів функціонування операційної системи. Система оперативного управління складається з комплексу пов'язаних елементів, таких як планування, організація, облік, контроль, аналіз, які забезпечують чітку і безперебійну роботи підприємства як виробничої системи при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів.

1.2 Роль системи оперативного управління у діяльності бізнес-організації

В сучасних умовах змін, які відбуваються у світовій економіці, бізнес-організаціям потрібно оперативно реагувати на зміну попиту споживачів на той чи інший товар чи продукт. В таких умовах у діяльності будь-якого підприємства зростає роль оперативного управління виробництвом, що являє собою процес керування поточними подіями, які здатні впливати на конкретні розбіжності з плановими завданнями виробництва.

За О. Г. Ратушняк, *метою* оперативного управління є «формування ефективної системи управління операціями у виробництві, сервісі» [31,с.9]. Воно націлене на створення системи оперативного управління, що забезпечує виконання потрібних дій і процедур для отримання необхідного результату.

Завданнями оперативного управління і планування виробництвом, на думку В. В. Прохорової О. Ю. Давидової, є:

«– забезпечення виконання плану виробничої діяльності (випуск планової продукції в заплановані строки) за умови ритмічної роботи всіх підрозділів підприємства;

– установлення оптимального режиму роботи підприємства, що сприятиме ефективному й повному використанню устаткування та робочої сили;

– максимальне скорочення тривалості виробничого циклу та обсягів незавершеного виробництва» [22, с.216].

За В.В.Гриненком, «...система оперативного управління виробництвом вирішує такі завдання:

- комплектне та рівномірне виконання виробничої програми з дотриманням терміну відправки продукції споживачам;
- повне і раціональне використання засобів виробництва і трудових ресурсів;
- ефективне застосування оборотних засобів виробництва;
- розвиток передових форм організації виробництва;
- підтримання гнучкості у виробничій діяльності до коливань зовнішнього середовища;
- забезпечення стабільного рівня матеріально-технічних запасів, обсягу виробництва і зайнятості відповідно до рівня обсягу продажів» [10, с.89].

Вирішення всіх цих завдань забезпечує злагоджену, ритмічну роботу всіх структурних підрозділів підприємства і рівномірний випуск продукції.

Уникнути невдач і ризиків, що стосуються реалізації довготермінових цілей, підприємству допомагають оперативні цілі, визначені конкретними параметрами. Для ефективної роботи підприємства слід виокремити пріоритети діяльності і визначні критерії, короткотермінові цілі перетворюються на задачі. Це допоможе встановити взаємозв'язок між потребами і перспективами розвитку і виявити можливий ефект використання існуючого на підприємстві виробничого арсеналу.

«Оперативне управління виробництвом являє собою складну організаційно-планову систему, до складу якої входять такі підсистеми: функціональна, поелементна, організаційна» [10, с. 90]. Характеристика підсистем оперативного управління виробництвом проілюстрована на Рисунку 1.3.

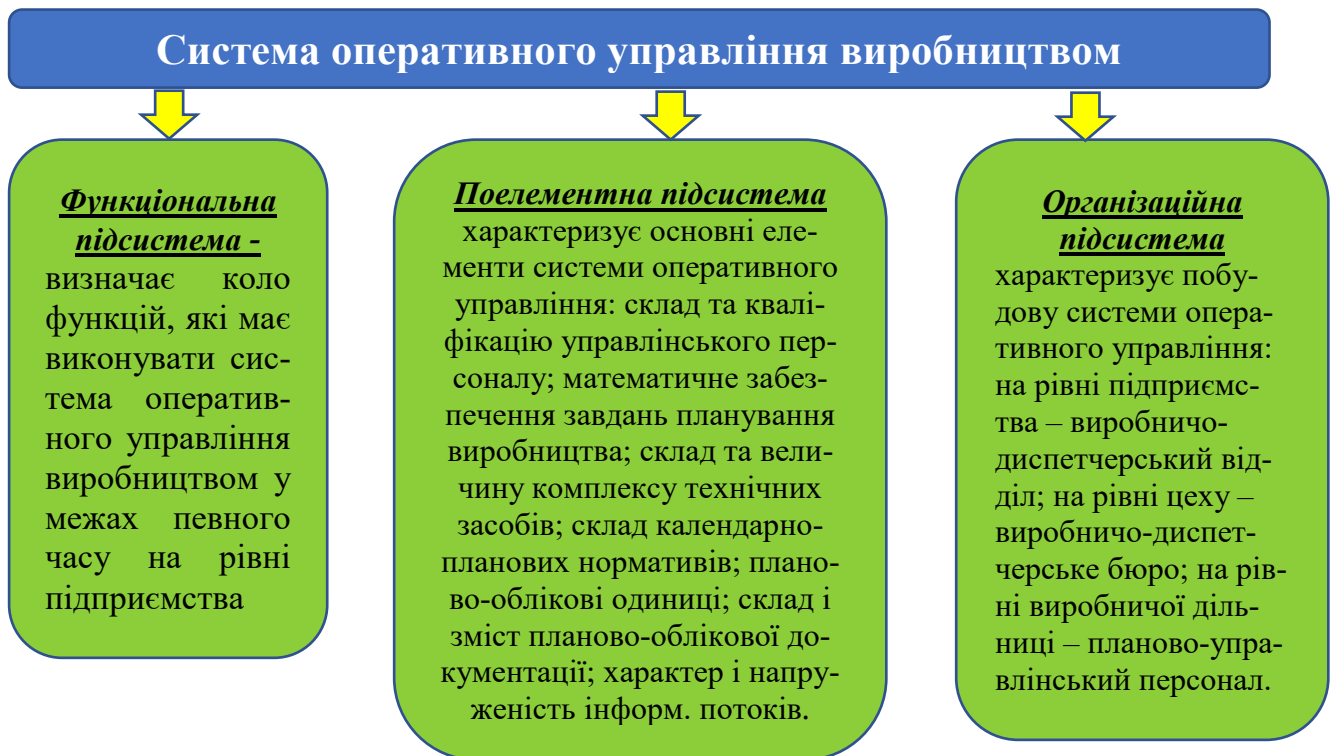


Рисунок 1.3 - Підсистеми оперативного управління виробництвом

Джерело: створено автором на основі [10]

На думку, Позднякової Л. О. та Тимофєєвої Т. О., «оперативне управління сучасним підприємством здійснюється через сукупність пов'язаних функцій, як планування, організація, облік, контроль, аналіз» [28, с.61].

В основі оперативного управління виробництвом лежить комплекс принципів операційного менеджменту, наведений у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Принципи оперативного управління [20, с.36]

<i>Принципи</i>	<i>Трактування</i>
Принцип науковості в поєднанні з елементами мистецтва	Операційний менеджер у своїй діяльності повинен використовувати дані та висновки багатьох наук і водночас постійно імпровізувати, застосовуючи індивідуальні підходи до розв'язання кожної конкретної проблеми
Принцип цілеспрямованості управління	Управлінська діяльність завжди має бути зорієнтована на виконання ключових завдань, що стоять перед операційною системою організації
Принцип функціональної спеціалізації в поєднанні з універсальністю	Процесу управління притаманний універсальний характер; разом з тим до кожного конкретного об'єкта управління має застосовуватися індивідуальний підхід, що буде враховувати його специфіку
Принцип послідовності управлінського процесу	Стадії, з яких складається процес управління, здійснюються одною у чіткому порядку; у деяких випадках послідовність управлінських дій може мати циклічний характер, коли всі вони повторюються за певні проміжки часу

Продовження таблиці 1.6

Принцип оптимального поєднання централізованого регулювання підсистеми, якою управляють, з її саморегулюванням	Передбачає безпосереднє контролювання поведінки об'єкта управління, що під тиском зовнішніх і внутрішніх чинників періодично виходить з-під опіки, з поєднанням саморегулювання у певних межах
Принцип урахування особистих відмінностей працівників і суспільної психології	Оскільки особисті психологічні відмінності лежать в основі прийняття самостійних рішень, обов'язково слід ураховувати розбіжності між психологією окремого працівника та груповою психологією
Принцип відповідності прав, обов'язків та відповідальності	Права, обов'язки та відповідальність мають бути збалансованими, оскільки надлишок прав порівняно з обсягом обов'язків призводить до управлінського свавілля, тоді як обмеженість прав паралізує ділову ініціативу
Принцип забезпечення загальної зацікавленості всіх учасників управління в досягненні цілей, що стоять перед операційною системою	Досягається шляхом матеріального та морального заохочування тих, хто цього вартий, а також за рахунок максимального залучення виконавців до процесу підготовки рішень на всіх стадіях роботи над ними
Принцип усебічного забезпечення умов для змагальності учасників управління	Вимагає заохочення конкуренції при заміщенні посад у сфері управління операційною діяльністю

Комплекс підконтрольних даних оперативного управління більш об'ємний і вичерпний, ніж при стратегічному управлінні. Він встановлюється на основі поточних даних діяльності організації, а також під час дослідження уразливих місць виробництва, зважаючи на специфіку і характер підприємства. Проте тільки виявлення поточних показників діяльності організації недостатньо для попередження вияву кризової ситуації: потрібно мати дані про критерії щодо рівня ефективності або недоліків діяльності підприємства та критерії щодо шляхів покращення.

Під «режимом функціонування» операційної системи слід розуміти сукупність параметрів і умов функціонування, що забезпечують передбачуване за технологією створення продукту, а також збереження й поточне відтворення елементів системи. [33, с.79].

Це поняття пов'язане з технологією, яка створює умови і встановлює конкретні значення надважливих показників системи. «Режим функціонування операційної системи як об'єкт управління є сферою менеджерських завдань, що

забезпечують поточне узгодження зовнішніх і внутрішніх чинників дії на останню. Це означає, що завдання управління режимом повинні узгоджуватися з перспективними цілями і процедурами управління як операціями, так і операційною системою в цілому». [33, с.81]. Можна виокремити нормативний («нормальний» за О. М. Сумець) та перехідний режими функціонування операційної системи виробництва.

«Нормативний режим функціонування є характерним для етапу стабільного (усталеного) функціонування операційної системи на етапі зрілості. Цільовою орієнтацією системи управління при нормативному режимі функціонування є забезпечення усталеності функціонування максимально тривалий час» [31, с.32]. Саме для цього режиму найпридатніший метод управління за відхиленнями.

Управлінські переваги нормативного режиму функціонування операційної системи, а також типові проблеми і суперечності управління операційною системою, що перебуває в такому режимі наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги і типові проблеми й суперечності управління операційною системою, що перебуває в нормативному режимі

Управлінські переваги	Типові проблеми й суперечності
можливість підвищення кваліфікації персоналу завдяки стабільності виконуваних функцій	можливість нагромадження внутрішніх невідповідностей між параметрами, умовами
зниження собівартості товарів	відсутність внутрішніх стимулів для інновацій
підвищення якості товарів	старіння елементів операційної системи
можливість раціоналізаторської інновації;	накопичення «професійно-технологічної втоми» усередині операційної системи, тобто перетворення творчих функцій на рутинну діяльність незалежно від реального становища
концентрація операційного менеджменту на актуальних аспектах управління	

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Відхилення параметрів операційної системи характерні для перехідного режиму.

«Перехідний режим функціонування є характерним для етапів росту та освоєння проектних показників, та перетворень операційної системи. Цільовою

орієнтацією системи управління при перехідному режимі функціонування є забезпечення перевodu операційної системи у новий якісний стан з мінімальними витратами коштів та часу» [31, с.32]. Саме в такому режимі працює останні три роки операційна система виробництва ТОВ «Компанія «ЮТАС».

На перехідний режим функціонування операційної системи організації діють як зовнішні, так і внутрішні чинники, продемонстровані на Рисунку 1.4.

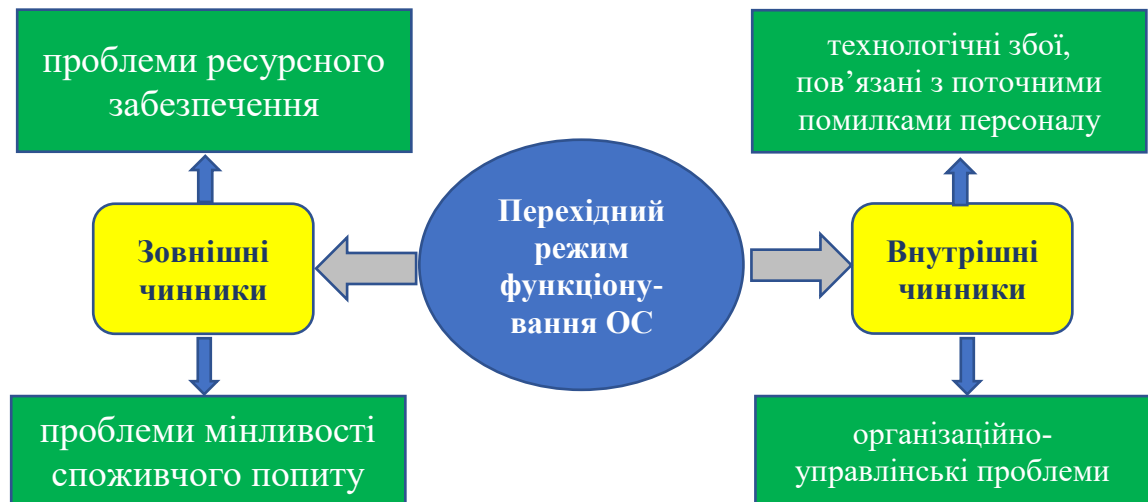


Рисунок 1.4 - Чинники, що діють на перехідний режим роботи ОС

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Варто зауважити, що виконавці не роблять системних помилок; якщо вони виникають багаторазово — це є прорахунками керівника. Він повинен виявляти, аналізувати системні погрішності виконавця і запобігати їм.

Перехідний режим операційної системи не треба плутати з режимом модернізації, мета якого — вихід на якісно новий нормативний режим. «Кінцевим завданням управління режимом операційної системи є оптимальне співвідношення поточної і довгострокової ефективності, а безпосереднім – оптимізація поточної ефективності операційної системи» [33, с.86]. Оптимальність режиму операційної системи організації забезпечується розробкою та впровадженням такої операційної стратегії, яка буде гармонічно поєднуватись із загальною та іншими функціональними стратегіями підприємства.

Отже, система оперативного управління відіграє дуже важливу роль у діяльності бізнес-організації в цілому, і у виробничій діяльності підприємства,

зокрема. Ефективна побудова системи оперативного управління дозволяє реалізувати поточні цілі організації, а також забезпечити результативну діяльність підприємства в майбутньому.

1.3 Змістовні особливості систем оперативного управління виробництвом

В. В. Прохорова, О. Ю. Давидова у практиці господарювання виділяють три головні системи оперативного управління виробництвом [22]:

- позамовну,
- комплектну,
- подетальну.

Вибір і сфера застосування кожної системи визначаються типом виробництва (одиничне, серійне, масове чи змішане) складом та характером продукції та іншими особливостями виробництва. Підприємство само вирішує, яку систему обрати, але треба враховувати, яка система – позамовна, комплектна чи подетальна - має можливість найбільш ефективно вирішувати наступні оперативні та стратегічні завдання оперативного управління: підвищити безперервність (ритмічність) виробництва, прискорити виробничий цикл створення продукту, поліпшити використання виробничих потужностей, підвищити продуктивність праці, щоб зрештою досягти максимальної ефективності виробництва.

Позамовна система.

Для цієї системи характерним є встановлення конкретних строків початку виробництва продукції та його завершення за кожним замовленням. Планово-обліковою одиницею для підприємства, що використовує позамовну систему є кожне окреме замовлення.

В основі оперативно-календарного планування такої системи є календарно-планові нормативи. Розроблений календарний план має містити початок і кінець виготовлення окремого замовлення; тривалість виробничого циклу виготовлення

конкретного замовлення; обсяг і перелік робіт за кожним замовленням помісячно; навантаження обладнання і устаткування.

Провідним завданням оперативно-календарного планування є забезпечення найкращого узгодження термінів виконання замовлень із рівномірним завантаженням дільниць (для цього слід провести попередні розрахунки виробничого циклу виготовлення кожного замовлення)

У позамовній системі завданнями оперативного обліку виробництва є:

- облік кількості виробленої продукції за одиницю часу, або кількості продукції, яка припадає на одного середньоблікового працівника за певний період (місяць, квартал);
- облік зарплатні працівників усіх категорій;
- виконання виробничих програм дільницями і цехами за попередньо визначений проміжок часу (добу, тиждень, декаду, місяць);
- облік руху деталей, комплектуючих, заготовок і вузлів на складі;
- облік передач між дільницями і цехами.

Позамовну систему використовують, як правило, в одиничному, рідше - в серійному (дрібносерійному) виробництві, коли переважають дрібні й різнопланові замовлення. Особливістю цієї системи є всеосяжність усього процесу виконання замовлення, починаючи з підготовки виробництва до виготовлення готового виробу. На підприємствах з позамовною системою, коли ціна продукції прив'язана до повних витрат, використовують так званий абсорпшен-костинг – метод калькулювання повної виробничої собівартості, до складу якої включають усі накладні витрати виробництва і пропорційно розподіляють між окремими виробами готової продукції і залишками незавершеного виробництва.

Недоліки позамовної системи полягають у тому, що обладнання завантажено нерівномірно, готові вироби часто тривалий час пролежуються, а на момент розробки оперативних планів відсутні необхідні комплектуючі, деталі, матеріали, а також норми часу.

Комплектна система.

В. В. Прохорова, О. Ю. Давидова вважають, що «комплектна система відрізняється від інших тим, що в ній за планово-облікову одиницю беруть об'єднаний за певними ознаками комплект деталей (вузлів)» [22, с.227]. Такий комплект деталей, сформований за такими спільними ознаками, як періодичність виготовлення, тривалість виробничого циклу, рух за операціями, називають цикловим комплектом.

Формою планового завдання в комплектній системі є місячна програма і графік випуску комплектів деталей.

Основний документ оперативного планування - календарний план виробництва виробів з деталізацією складу комплектів.

Найбільш поширені підсистеми комплектної системи зображені на Рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 - Підсистеми комплектної системи

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Розглянемо головні особливості цих підсистем.

Комплектно-вузлова підсистема.

1. Ця система використовується в одиничному та дрібносерійному виробництві.
2. Деталі, необхідні для виготовлення продукту, запускаються у виробництво групами, залежно від строку складання.
3. Планово-обліковою одиницею є вузловий комплект, що складається з деталей одного складального вузла.

4. Комплектно-вузлова підсистема характерна для виробництва складних виробів з довгостроковим циклом виробництва.

5. У випадку затримання випуску однієї деталі припиняється весь процес збірки, переривається її цикл. І це є головним *недоліком* комплектно-вузлової підсистеми.

Комплектно-групова підсистема.

1. Застосовується в серійному та великосерійному виробництві.

2. Планово-облікова одиниця – група деталей з подібними ознаками.

3. Запуск деталей в обробку відбувається шляхом групування їх у черговій послідовності подачі їх на збірку за умови рівного за часом циклу виробництва.

4. Комплектно-групова підсистема, як правило, застосовується тоді, коли деталі (вузли), що обробляються за ідентичною технологією, мають однаковий цикл запуску-випуску та терміни передачі на наступну стадію.

Машинокомплектна підсистема.

1. Використовується в серійному (найчастіше у великосерійному) виробництві під час виготовлення простих виробів із лімітованою кількістю вхідних деталей.

2. Планово-обліковою одиницею є машинокомплект, тобто повний комплект деталей (нормо-комплект), які виробляє конкретний цех для однієї складальної одиниці (машини).

3. Легкість і зручність при розрахунку виробничих програм – є значною *перевагою* цієї підсистеми.

4. *Недоліком* машинокомплектної підсистеми – є те, що всі деталі знаходяться в запасі у рівній кількості, але використовуються під час складання в різні строки. Це нарощує обсяги незавершеного виробництва, а, отже, знижує темп оборотності грошових коштів.

«Подетальна система за планово-облікову одиницю бере деталь певного найменування. За цієї системи центральний плановий орган підприємства планує для кожної ланки виконання робіт за кожною окремою деталлю. Ця система

доцільна для виробництва з постійною програмою випуску продукції та відносно невеликою номенклатурою деталей, що входять до виробу» [22, с.225].

Календарно-планові нормативи, на яких базується оперативне планування, наступні:

- розрахунки циклу та ритму випуску деталей (виробів);
- графіки роботи ділянок погодинно;
- нормативи цехових і міжцехових запасів.

Окремо для механічних і заготівельних цехів розробляють виробничі програми і плани-графіки на короткострокові періоди по заводу в цілому, цеху й ділянці на основі обчислених річних, квартальних та місячних календарно-планових нормативів по кожній деталі окремо.

Залежно від особливостей інших елементів та організації процесу оперативного регулювання існують декілька найпоширеніших типів подетальної системи наведених у Рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 - Різновиди подетальної системи

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Складська система.

1. Найчастіше використовується при великосерійному та масовому типах виробництва. Але у випадку використання великої кількості уніфікованих деталей

при розмаїтті виробів, ця система може застосовуватись також в одиночному та серійному (а саме дрібносерійному) виробництві.

2. Суть цієї системи в організації виготовлення стандартизованих деталей партіями в порядку створення та поповнення запасу на складі для забезпечення рівномірного випуску номенклатури однакової кількості виробів, які виготовляються за відмінні періоди часу.

3. У цій системі відбувається рівномірне постачання напівфабрикатів, деталей, комплектуючих для подальших етапів виробництва та оновлення запасів.

4. Планово-облікова одиниця складської системи - розмір партій деталей. Вихідною інформацією для складання плану вихідною інформацією є 2 показники: фактичні залишки деталей на початок звітнього періоду, а також дані про витрати за звітний період.

5. Стан складських запасів є постійним об'єктом нагляду під час оперативного контролю поточного руху виробництва.

«Система планування за нормами технологічних запасів, яка передбачає визначення постійної насиченості всіх стадій виробничого процесу необхідними запасами напівфабрикатів (деталей, вузлів) та чітке дотримання розрахункового рівня цих запасів кожного цеху. Ця система застосовується в серійному та великосерійному виробництві» [22, с.226].

Система планування за строками міжцехових подань використовується зазвичай у серійному (великосерійному) виробництві за умови значних виробничих циклів збирання серій продуктів.

Ця система передбачає визначення термінів старту та фінішу партій деталей з урахуванням зміни кількості технологічних запасів на складі. Для цього оперативні менеджери складають розклад міжцехового подання деталей на плановий місяць.

Перевагою цієї системи є її ефективність, оскільки сприяє ритмічному та рівномірному процесу виробництва за значного скорочення часу пролежування деталей.

Система планування за стандартними строками і система планування за тактом потоку використовуються переважно у масовому виробництві. Перший тип системи полягає у запровадженні та постійному додержанні певної циклічності виготовлення деталей партіями у відповідності (стандартом є календарні розклади), а другий тип системи ґрунтується на узгодженні діяльності всіх виробничих дільниць і підрозділів та впровадженні єдиного ритму випуску продукції.

Отже, були розглянуті змістовні особливості трьох систем оперативного управління виробництвом – позамовної, комплектної й подетальної, а також їхні типи і підсистеми з перевагами та недоліками. ТОВ «Компанія «ЮТАС» використовує позамовну систему оперативно-виробничого управління.

РОЗДІЛ 2

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У ТОВ «КОМПАНІЯ «ЮТАС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Компанія «ЮТАС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМПАНІЯ «ЮТАС»

Код ЄДРПОУ 24373734

Дата заснування 05.09.1996р.

Статутний капітал 46 000 грн

Адреса: Україна, 03057, місто Київ, вулиця Марії Капніст, будинок 2-А

Основний вид діяльності: 26.60 - Виробництво радіологічного, електромедичного й електротерапевтичного устаткування.

Засновник/ бенефіціар/ директор – Михальський Леонід Олександрович

Основні показники фінансової звітності ТОВ «Компанія «ЮТАС» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні показники фінансової звітності за 2020-2022рр

	2022	2021	2020
Дохід	162 110 400 грн	282 702 600 грн	412 502 200 грн
Чистий прибуток	33 395 300 грн	70 035 700 грн	122 172 500 грн
Активи	64 110 100 грн	79 628 100 грн	111 924 800 грн
Зобов'язання	3 100 600 грн	29 833 700 грн	23 368 600 грн

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії (додаток А)

ТОВ «Компанія ЮТАС» була заснована для реалізації інноваційних проєктів у медичному обладнанні а напрямками моніторингу пацієнта, респіраторної підтримки, електрокардіографії та телемедицини. Продукція ТОВ «Компанія ЮТАС» сертифікована відповідно до європейських стандартів і поставляється до більше, ніж 30 країн світу.

Мета компанії – гарантувати високі стандарти виробництва, реалізацію

найновіших рішень та найкращий сервіс для власного медичного обладнання.

ТОВ «Компанія ЮТАС» забезпечує повний комплекс сервісних послуг для власної техніки: від консультацій до ремонту, а також проводить навчання сервісних інженерів у партнерських компаніях у всіх країнах постачання обладнання.

Пік прибутковості компанії припав на 2020 рік – перший рік пандемії COVID-19. Це пов'язано з тим, що різко підвищився попит на апарати штучної вентиляції легень, виробником яких є ТОВ «Компанія ЮТАС». А до кінця 2022 року чистий прибуток знизився більше, ніж утричі. Це стало наслідком кризи, яку спричинила війна на території України.

Здатність підприємства погашати короткострокові боргові зобов'язання і конвертувати свої активи в грошові кошти характеризують коефіцієнти ліквідності. Результати наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Компанія «ЮТАС» за 2020-2022 роки

Назва показника	Розрахунок згідно із П(С)БО України	2022	2021	2020
Коефіцієнт поточної ліквідності	$(1195)/(1695)$	20,2	2,6	4,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$((1195)-(1100))/(1695)$	17,5	2,3	4,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$((1160)+(1165))/(1695)$	1,1	1,1	1,6

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії (додаток А)

З результатів обчислень коефіцієнтів ліквідності видно, що ТОВ «Компанія «ЮТАС» цілком здатна погашати свої короткострокові боргові зобов'язання, проте є велика проблема з управлінням своїми активами та вільними готівковими коштами. різниця між швидкою і поточною ліквідністю демонструє те, що поточні активи підприємства не залежать значною мірою від запасів. Розрахунок коефіцієнту фінансової стійкості компанії наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Розрахунок коефіцієнту фінансової стійкості ТОВ «Компанія «ЮТАС» за 2020-2022 роки

Показник	Розрахунок код рядка	2022	2021	2020
Коефіцієнт фінансової стійкості	$(1495+1595)/1900$	0,95	0,63	0,80

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії (додаток А)

Коефіцієнт фінансової стійкості = (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Сума пасивів

Значення показника більше 0,7 говорить про фінансову стійкість та гарні перспективи розвитку підприємства. Ми бачимо низький рівень у 2021 році, показник стійкості почав падати, проте після прийняття низки управлінських рішень дало змогу закріпити позицію, та покращити її.

Коефіцієнт рентабельності активів підприємства розраховується діленням чистого прибутку на вартість активів підприємства. Розрахунок цього коефіцієнту наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Розрахунок коефіцієнту рентабельності активів ТОВ «Компанія «ЮТАС» за 2020-2022 роки

Показник	код	2022	2021	2020
Коефіцієнт рентабельності активів	2350/1300 * 100%	52%	88%	109%

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії (додаток А)

Результати цього показника показують, що пік рентабельності був в припав на перший рік епідемії ковіду, коли був великий попит на продукцію компанії та підвищилися обсяги виробництва. Активи підприємства збільшили прибуток більше, ніж у два рази. У наступні роки ситуація змінювалась у гіршу сторону, проте для підприємства ТОВ «Компанія «ЮТАС» це все ще непоганий результат.

2.2 Діагностика системи управління виробництвом у ТОВ «Компанія ЮТАС»

Будь-яка організація, на думку Т.В. Лазоренко і С.О. Пермінової, «є динамічною системою, вона постійно і безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі її складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція тощо. Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації» [26, с. 152].

Розглянемо характеристики виробничої операційної системи ТОВ «Компанія «ЮТАС»:

- багатопродуктова (широкий асортимент продукції);
- одиничного типу (випускає продукцію поштучно або в малих обсягах), можна віднести до дрібносерійного типу;
- компанія зазвичай застосовує потоковий метод організації виробничого процесу («устаткування та робочі місця розміщуються послідовно відповідно до перебігу технологічного процесу виготовлення виробу. Працівники вузько спеціалізовані на виконанні однієї чи кількох споріднених операцій. Ступінь неперервності операційного процесу — високий» [20, с.22]); а в умовах кризи впроваджує непотоковий метод («устаткування та робочі місця розміщуються за однотипними технологічними групами без прямого зв'язку з послідовністю виконання операцій з виготовлення виробу. Залучаються висококваліфіковані працівники-універсали. Ступінь неперервності процесу — низький» [20, с.22]);
- еластична, оскільки впровадження змін в операційну діяльність і здійснення коригування операційної системи виробництва компанії потребують відносно невеликих витрат;
- дискретна («функціонування характеризується переривчастим перебігом операційного процесу (робота на замовлення). Найголовнішими для ефективної роботи є якість і дотримання термінів виконання проектів. Управління поточним функціонуванням здійснюється на основі формування деталізованих календарних планів-графіків виконання робіт за проектами» [20, с.23]), але ТОВ «Компанія «ЮТАС» прагне до неперервного рівня дискретності операційної діяльності;
- можливості виробничої операційної системи ТОВ «Компанія «ЮТАС» встановлюються на рівні середньорічного попиту (компанія збільшує витрати через потребу зберігати запаси готових виробів, що сформувалися у періоди зниження попиту);
- виробнича операційна система ТОВ «Компанія «ЮТАС» формує запаси і працює зі складу деталей, комплектуючих на склад готової продукції

Таким чином, шляхом формування запасів забезпечується безперебійне функціонування виробництва.

- Етапи виробничого процесу наведені у Додатку Г.

За 2020-2022 роки система оперативного управління виробництвом ТОВ «Компанія «ЮТАС» зазнала організаційних змін. На це істотною мірою вплинули 2 зовнішніх чинники: епідемія Covid-19 у 2020-2021рр. і збройна агресія в Україні з боку російської федерації.

Розглянемо структуру управління ТОВ «Компанія «ЮТАС», що мала місце на початку 2020 року у доковідний період (рис.2.1), а також проаналізуємо зміни, які сталися в структурі управління за останні три роки.

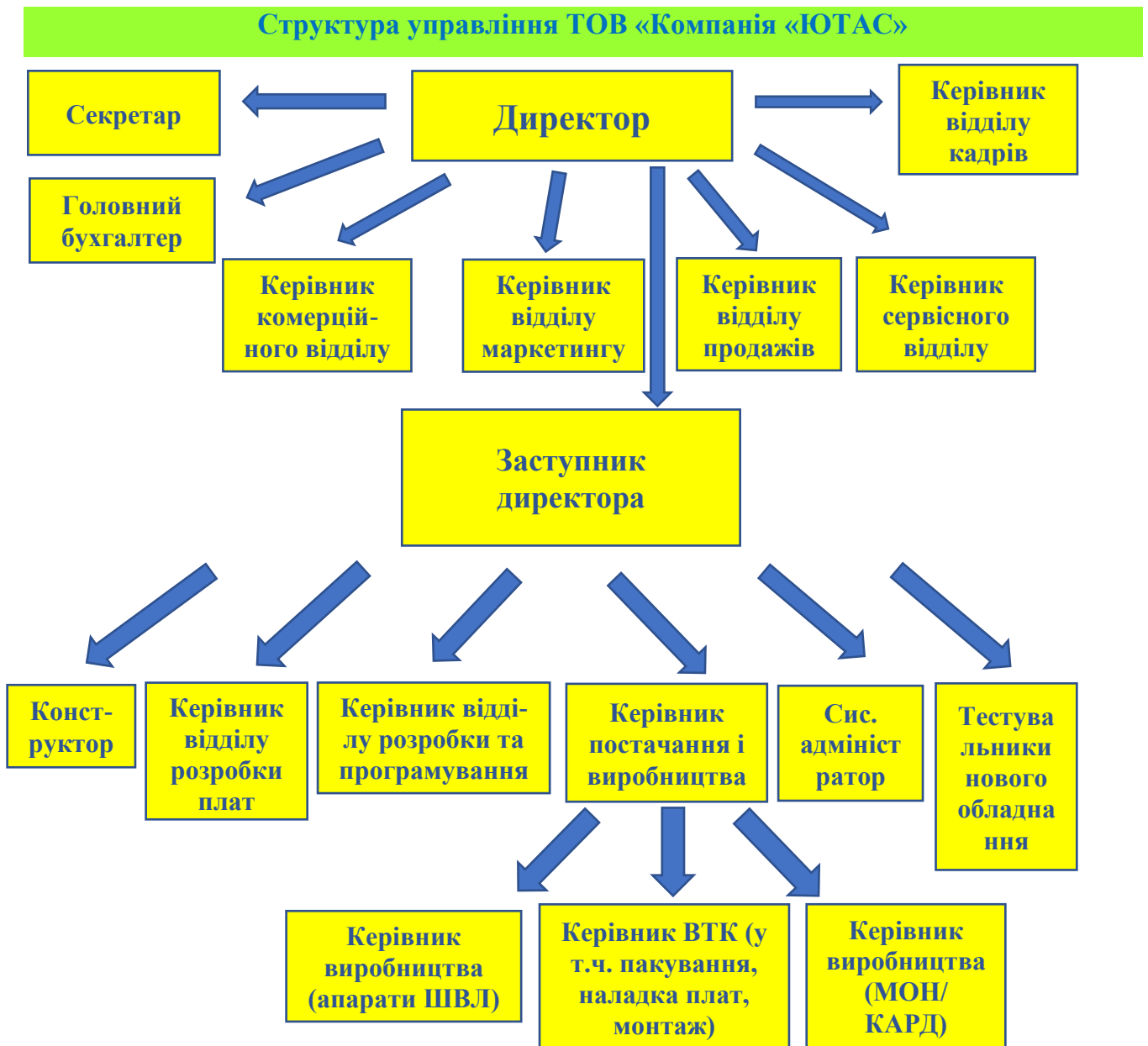


Рисунок 2.1 - Структура управління ТОВ «Компанія «ЮТАС» на початку 2020р. Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень

Виробничі схеми організації за 2020-2022 роки подані у Додатках Б, В.

2020 рік – перший рік пандемії Covid-19 – для ТОВ «Компанії ЮТАС», яка є виробником апаратів штучної вентиляції легенів (ШВЛ), був роком змін.

Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова вважають, що «організаційні зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до:

- зміни цілей організації;
- зміни організаційної структури системи оперативного управління (розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо);
- зміни техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікації (зміни) можливостей або поведінки працівників (підготовки до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінки роботи тощо);
- зміни в управлінні виробничо–господарською діяльністю (графіків руху деталей, послідовності виконання операцій тощо; географії реалізації виробів; функціонування підрозділів і служб; рекламування продукції тощо)» [26; с.153].

Одним з найголовніших завдань у 2020 році, яке стояло перед системою оперативного управління ТОВ «Компанія «ЮТАС» - наблизити можливості виробництва до реальних замовлень і продажів, тобто треба було збільшувати потужності виробництва. Середньорічна кількість замовлень тільки апаратів ШВЛ у минулі роки сягала 400 одиниць на рік. Замовлень же у 2020 році було утричі більше. Компанія не могла на той час задовольнити потреби в апаратах ШВЛ усіх своїх замовників, тому, щоб не втратити своїх постійних клієнтів, пріоритет першочерговості продажу колективним рішенням віддали саме їм. Керівництво компанії поставило перед керівниками виробничих підрозділів декілька першочергових задач:

- удосконалити (покращити) апарати ШВЛ;
- скоротити час на їх виробництво;

- знизити собівартість тощо.

У 2020 році задля виконання цих задач впровадили наступні зміни:

- Було створено конструкторський відділ, підпорядкований заступнику директора.
- Удвічі збільшено кількість працівників виробництва (у тому числі, учетверо збільшено кількість працівників відділу виробництва апаратів ШВЛ);
- Керівнику постачання і виробництва залишили функцію лише постачання, а для виробництва залучили окремого керівника (через збільшення обсягів виробництва і збільшення навантаження);
- впровадили нові посади, такі як технолог (раніше керівник виробництва ШВЛ виконував цю роль, а тепер за технології відповідав окремий працівник) і працівник по базі для роботи з базою даних (деталі, креслення, комплектувальні і закупівельні відомості та інша інформація).
- Наладку плат і монтажну дільниця виокремили у четвертий відділ виробництва із власним керівником, а також з'явився відділ тестування деталей. В обов'язки відділу ВТК тепер входило безпосередньо ВТК і пакування.
- Пріоритети для конструкторського відділу, а також для відділу постачання визначав керівник виробництва.
- Керівники виробничих підрозділів ШВЛ і МОН ієрархічно піднялися на вищий щабель над відділом наладки плат і монтажу.

Динаміку за кількістю працівників у 2020-2022 роках наведено у табл.2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка персоналу за 2019-2022рр.

Відділ	Працівники, осіб			Відхилення 2019-2021		Відхилення 2021-2022	
	2019р.	2021р.	2022р.	Абсол. люд.	Віднос. %	Абсол. люд.	Віднос. %
Директор+заступник	2	2	2	0	0	0	0
Бухгалтерія	4	5	3	+1	+25	-2	-40
Відділ кадрів	1	1	-	0	0	-1	-100
Секретар	1	1	-	0	0	-1	-100
Комерційний відділ	3	3	3	0	0	0	0
Маркетинг	1	2	1	+1	+100	-1	-100

Продовження таблиці 2.5

Відділ продажів	3	3	1	0	0	-2	-66,67
Сервісний відділ	3	5	2	+2	+66,67	-3	-60
Конструкторський відділ	2	3	4	+1	+50	+1	+33,33
Відділ розробки плат	4	4	3	0	0	-1	-25
Відділ розробки та програмування (у т.ч.сис.адмін)	10	9	7	-1	-10	-2	-22,22
Тестувальники нового обладнання	2	2	1	0	0	-1	-100
Відділ постачання	4	7	2	+3	+75	-5	-71,43
Відділ виробництва ШВЛ	5	19	3	+14	+280	-16	-84,21
Відділ виробництва моніторів/кардіографів	10	15	6	+5	+50	-9	-60
Відділ ОТК	5	8	2	+3	+60	-6	-75
Тестувальники деталей, наладка плат	4	10	5	+6	+150	-5	-50
Склад	1	2	1	+1	+100	-1	-100
Інші (завгосп, працівник по базі, прибиральниця)	2 (не було працівника по базі)	3	3	+1	+50	0	0
Усього	67	104	49	+37	+55,22	-55	-52,88

Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

З початком військової агресії першочерговими проблемами стали:

- логістика (термін доставки деталей і комплектуючих з-за кордону збільшився в рази, наприклад, раніше термін поставки деталей з Китаю тривав близько 3 місяців, у 2022 році можна було чекати 1 року). Це унеможливлювало збірку виробів, особливо апаратів ШВЛ – оскільки саме в цих апаратах найбільше деталей з-за кордону.

- здорожчала собівартість продукції через високі ціни постачальників (подорожчання деталей нарощувалось протягом усього 2022 року через знецінення української валюти на 30% (курс НБУ на 01.01.2022 – 28,014 грн за 1\$; курс НБУ на 31.12.2022 – 36,569 грн за 1\$).

- ринок ШВЛ перенасичився за попередні два роки епідемії, і попит на ці апарати значно знизився.

- проблема безпеки працівників виробництва (виробничі підрозділи не налаштовані працювати віддалено за своєю специфікою).

- мобілізація, а також евакуація за кордон деяких провідних спеціалістів організації.

- дефіцит енергоресурсів.

Зниження попиту, відсутність деталей, неможливість віддаленої роботи на виробництві, загроза життю працівників та інші проблеми управління виробництвом в умовах військового стану – усе це потребувало змін. Для вирішення цих проблем керівництвом ТОВ «Компанія «ЮТАС» було вжито низку заходів, а саме:

- Скорочення (більше ніж у 2 рази) персоналу організації. Більшою мірою залишили тих спеціалістів, які мали змогу поєднувати і виконувати декілька різнопланових задач. Деякі працівники звільнялися за власним бажанням (наприклад, деякі програмісти через знецінення зарплати).

- Залучення компанії партнерів у Європі для фінальної збірки виробів (тобто працівники ТОВ «Компанія «ЮТАС» в Україні збирали напівготовий апарат (без дорогих комплектуючих запчастин з-за кордону) і передавали європейським партнерам на фінальне виготовлення. Після чого апарат або продавався безпосередньо від партнерів, або готові апарати поверталися на фірму. Цей процес також зробив значно дорожчим цикл виробництва виробу, що призвело до зростання собівартості і зниження прибутку).

- Проведення онлайн навчань по сервісним й інсталяційним роботам закордонних партнерів (сервісники компанії наразі працюють віддалено через заборону виїзду в закордонні відрядження). Пошкоджені деталі відправляються через партнерів.

- Внесення змін в структуру управління (керівник ОТК сам став займатися пакуванням (по Україні); на виробництві апаратів ШВЛ скоротили наладчиків, оскільки тепер наладкою займалися партнерські фірми в Європі; скасували відділ

тестування деталей, цю функцію став виконувати керівник монтажу і наладки плат; скоротили кадровика, його обов'язки переклали на бухгалтера; скоротили секретаря директора, її обов'язки розподілили; конструкторський відділ і відділ програмування та розробки залишили у повному обсязі, оскільки наразі ТОВ «Компанія «ЮТАС» шукає і намагається винайти нові вироби медичної галузі відповідно до потреб сьогодення).

Наявний і бажаний стан завантаження виробничих дільниць ТОВ «КОМПАНІЯ ЮТАС» у 2022 році наведений у Додатку Д.

Необхідністю ефективного управління змінами є оцінка протидії, яка може трапитись в колективі через їхнє впровадження. Керівники мають знати, чому саме люди опираються змінам і які шляхи подолання такої протидії. Найчастіше опір відбувається з таких причин, як відчуття втрати, відмінне ставлення до змін, загроза власній вигоді, невизначеність.

Невизначеність, скоріш за все, є основною причиною протидії змінам в умовах військового стану. Усвідомлюючи неминучість змін, персонал хвилюється. Він може зневіритися у собі, у своїй професійній придатності щодо виконання нових вимог, побоюючись врешті-решт втратити роботу.

Загроза власній вигоді. Декотрі зміни здатні нести загрозу інтересам окремих управлінців підприємства, таким, як зменшення повноважень, що може потягти за собою зменшення зарплатні, чи впливу на діяльність компанії. У цьому випадку система управління може стикнутися з протидією таких співробітників.

Відмінне ставлення до змін. Те, що люди по-різному сприймають ситуацію, є ще однією причиною опору працівників. Один керівник може ухвалювати рішення чи впроваджувати план змін з позиції власної оцінки стану справ. Інший матиме інший погляд і вважатиме таке рішення чи план змін недоцільними.

Відчуття втрати. Наприклад, люди звикли працювати командою, а зміни (скорочення працівників, переведення на іншу ділянку тощо) призводять до руйнації узвичаєних стосунків між працівниками. Через те, що ці стосунки вкрай важливі, працівники протидіють, щоб завадити будь-яким змінам, які перешкоджають цим усталеним зв'язкам.

Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова пропонують «кілька способів, які можуть допомогти у цій ситуації».

Співучасть. Співучасть часто є найефективнішим способом додання опору змінам. Беручи участь у плануванні і впровадженні змін, працівники ліпше можуть зрозуміти причини таких змін. Унаслідок цього зменшується невизначеність, слабшає загроза власним інтересам і соціальним стосункам. Маючи змогу висловити свої погляди й усвідомити чужі позиції, працівники сприймають зміни з розумінням.

Турбота про працівників. Важливо також допомагати працівникам. Наприклад, впровадження лише потрібних змін, про які повідомлено заздалегідь, дає змогу людям звикнути до нових шляхів ведення бізнесу, отже, теж допомагає подолати опір.

Зіставлення аргументів різних сторін. У більшості випадків є аргументи як на користь, так і проти змін, що їх обов'язково повинні враховувати менеджери у разі запровадження змін. Завдання менеджера – підтримувати певний баланс, у якому аргументи на користь змін переважали б аргументи проти. Це особливо важливо у випадку спроби відвернути чи хоча б мінімізувати вплив чинників, які перешкоджають змінам» [26, с.159].

Таким чином, було здійснено діагностику системи оперативного управління виробництвом у ТОВ «Компанія «ЮТАС» у 2020-2022рр., яка зазнала в цей період організаційних змін, що зумовлюють необхідність нововведень.

2.3 Розробка пропозицій заходів по удосконаленню системи управління виробництвом у ТОВ «Компанія ЮТАС»

Багато українських підприємств, як вважають А.І. Яковлєва, С.П. Сударкіної, М.І. Ларки, «з різних причин працюють неефективно, але вони мають можливість розвиватись за різними напрямками, як це роблять успішні виробництва в усьому світі: підвищення якості товару, удосконалення самого

виробництва з метою скорочення витрат, поліпшення або просто організація сервісу виробленої техніки, зменшення строків поставок та ін. Все це, звичайно, вимагає високого рівня організації виробництва і серйозного відношення до цих проблем з боку менеджменту. Але тільки такий підхід здатний забезпечити успіх на ринку, збереження й зміцнення своїх позицій» [24, с.52].

Вирішення основних завдань оперативного управління виробництвом на ТОВ «Компанія «ЮТАС» в останні роки пов'язане з рядом труднощів:

- значне підвищення термінів поставки необхідних деталей і комплектуючих;
- конструктивна складність багатьох виробів;
- велика кількість різноманітних, а головне дорогих комплектуючих, обладнання та технологічного оснащення;
- зниження попиту на продукцію компанії;
- значне збільшення собівартості продукції;
- різноманітний професійний і кваліфікаційний склад персоналу;
- багато ризиків для працівників і потужностей виробництва, пов'язаних із військовим станом в Україні тощо.

Пропонуються наступні можливі шляхи і напрямки оперативного управління для поліпшення економічної ситуації в компанії:

- пошук нових клієнтів / каналів продажів;
- оптимізація витрат;
- пошук фінансування;
- запуск нових напрямів бізнесу;
- підвищення ефективності маркетингу;
- антикризове управління;
- залучення нових партнерів на зовнішніх ринках;
- розвиток експорту;
- отримання заборгованості з клієнтів;
- скорочення персоналу

- впровадження конкретних антикризових заходів, на кшталт: заморожування певних напрямків роботи (скажімо виробництва апаратів ШВЛ), закриття проєктів, які були перспективними раніше, а з війною стали неактуальними, комунікації з персоналом, перепрофілювання працівників, переорієнтація виробництва, ретельна робота з клієнтами, цифровізація тощо.

Розглянемо, як залучення нових партнерів може підвищити прибутковість Компанії.

У доковідний період та під час епідемії ковіду компанія продавала 100% апаратів. Вартість одного візьмемо за X . Собівартість одного виробу до війни становила приблизно половину його вартості (тобто $x/2 = 0,5x$)

Під час війни Компанія задіяла Європейських партнерів, які брали участь у виробництві апаратів та брали на себе певну частку їх продажу. Це допомогло отримувати більший дохід (ніж міг би бути за умов війни в Україні), проте збільшило витрати на виробництво одиниці виробу. Собівартість зросла на 30%, а з продажу - компанія-партнер отримувала 20% доходу. Тобто:

Собівартість під час війни – $((0,5 * 130\%) / 100\%) * x = 0,65x$ (збільшилась на 15%)

Виручка Компанії з апарату, що продається з Європи, – $(1-0,2)*x = 0,8x$

Прибуток з виробу – $(0,8-0,65)*x = 0,15x$ (раніше $0,5x$)

З одного виробу Компанія втрачає – $(0,5 - 0,15)*100\% = 35\%$ чистого прибутку.

Проте потрібно врахувати дуже важливий факт – Компанія не мала змогу здійснювати повний цикл виробництва в Україні та продавати звідси вироби у повному обсязі через війну. Це вимушений крок і наразі приблизно 40% апаратів продається безпосередньо від Компанії ЮТАС, а 60% - з-за кордону.

Візьмемо Y ап. - продається усього за рік. Тоді $0,4y$ – апаратів продається з України з прибутком в $(x - 0,65x) = 0,35x$. Отже, загальний прибуток Компанії від продажів з України та з Європи буде $0,4y*0,35x + 0,6y*0,15x = 0,14yx + 0,09yx = 0,23yx$.

Ми бачимо, що за рахунок Європейських партнерів з продажу виробів

Компанія отримує на 0,09ух прибутку більше – це близько 39% з сукупного прибутку від продажу апаратів, при тому, що без партнерів Компанія не має змоги повноцінно збирати вироби через війну.

Якщо припустити, що продаж на рік становить 100 апаратів (У), які коштують 100000 грн (Х), то Компанія, співпрацюючи з партнерами, отримає $(0,09 \cdot 100 \cdot 100000 = 900000 \text{ грн})$ на 900000 грн більше прибутку, ніж могла б отримати, залишивши все, як було до війни.

Удосконалення системи управління виробництвом означає в тому числі й мобілізацію всього колективу для її ефективного функціонування і передбачає такі основні напрями змін: поліпшення міжособистісних відносин; переоцінка цінностей організації та її колективу в цілому; послаблення напруження між робочими групами і всередині їх (це наразі особливо відчувається між деякими підрозділами компанії); удосконалення управління колективом, тобто цілеспрямоване використання професійних здібностей робочих груп; розроблення більш досконалих методів для врегулювання суперечок і конфліктів, систем.

«Ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання» [25; с.162]. Ефективність системи управління під час війни полягає у наступному (Рис.2.2):

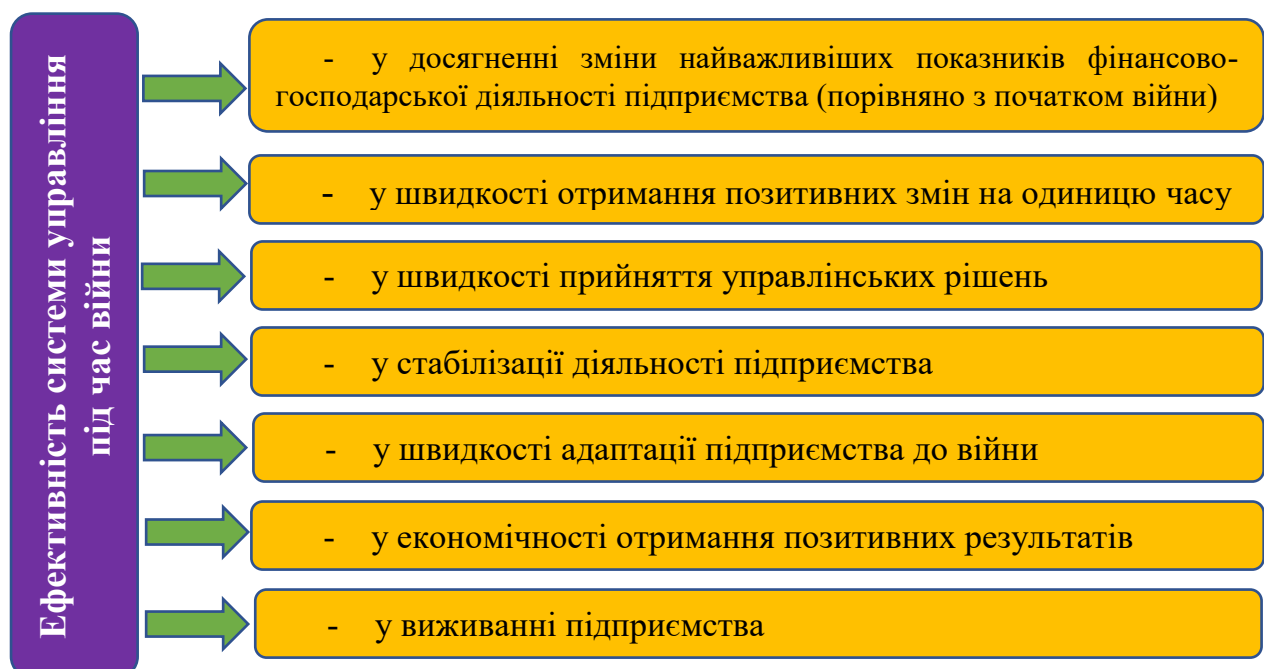


Рисунок 2.2 - Ефективність системи управління під час війни

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Під час діагностики системи управління, що діє на підприємстві слід розрізняти: економічну, організаційну та соціальну ефективність (Рис.2.3):



Рисунок 2.3 - Складові ефективності системи менеджменту.

Джерело: розроблено автором на основі [26].

Для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни компанії доцільно було б скоротити рівні управління, ліміт на погодження рішень (у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника) або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху вниз, а й на місцях, для швидкого вирішення локальних проблем.

З огляду на те, що під час війни ситуація часто може змінюватися, необхідно якомога частіше проводити діагностику підприємства. Найефективнішим з оперативних методів є запровадження системи постійного моніторингу діяльності

підприємства. Чим частіше проводити діагностику, тим більший шанс вчасно виявити та подолати проблеми, які, в умовах кризи воєнного часу, можуть призвести до тяжких наслідків.

Серед методів управління в умовах війни, окрім оперативних (діагностики, моніторингу та контролінгу), доцільно також застосовувати тактичні методи, представлені на Рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 Тактичні методи управління в умовах війни

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Застосування *даунсайзингу* передбачає зменшення розміру підприємства, чисельності трудових ресурсів, виробничих потужностей. Зараз цей процес вже відбувається в ТОВ «Компанія «ЮТАС», як додаток до цього доцільно було б запропонувати об'єднати 2 виробничих відділи підприємства – ШВЛ і МОН – в один. Це скоротить витрати виробництва і допоможе робітникам, що працюють у цих підрозділах стати більш універсальними.

На прикладі підрахунків нижче, ми побачимо наскільки ефективно буде це рішення.

Нехай середня зарплата за рік одного працівника - X

Один працівник на рік виготовить 70 ШВЛ або 140 МОН чи КАРД. При теперішній ситуації в період війни три працівники відділу ШВЛ мають можливість виготовляти за рік 210 апаратів за потреби в 120 шт.. Шість працівників відділу МОН+КАРД мають можливість виготовляти 840 апаратів при потребі 600 шт.

Тобто зараз ми бачимо, що відділ ШВЛ працює на 57% потужності (120 апп з 210 можливих) і 43% не задіяно. Якщо конвертувати це у витрати, то буде 0,43

$* x * 3 = 1,29x$. Тобто підприємство перевитрачає на рік $1,29x$.

Відділ МОН+КАРД працює на 71,4% потужності (за потреби в 600 апаратів є можливість виготовляти 840), не задіяно 28,6% потужностей. Якщо конвертувати це у витрати, то буде $0,286 * x * 6 = 1,716x$. Тобто підприємство перевитрачає на рік $1,716x$.

В сумі перевитрати на виробництві через недостатню кількість замовлень – $(1,716+1,29)*x = 3,006x$. Тобто приблизно три середньорічні зарплати.

Якщо скоротити одного співробітника відділу ШВЛ і двох відділу МОН+КАРД та об'єднати ці відділи в один, отримаємо 6 співробітників та один відділ, який має змогу виробляти: або 840 ап. МОН чи КАРД, або 420 ШВЛ або 600 МОН+ КАРД та 120ШВЛ, чого і потрібно досягти.

Об'єднання відділів також дає нам гнучкість за умов, що та чи інша продукція буде в потребі більше, ніж очікуване замовлення на рік.

Якщо здійснити таке ж скорочення у відділах без об'єднання в один, то ми не отримаємо бажаний результат. На прикладі відділу ШВЛ, скорочення до двох співробітників призводить до виробничої потужності у 140 апаратів при 120 потрібних і все ще відділ не працює на 100 відсотків, а отже є простій і зайві витрати на зарплату.

В реальних умовах кількість можливо виготовлених апаратів на рік завжди змінюється, також змінюється і потреба, якщо не враховувати ідеальні обставини, але можна оптимізувати роботу виробництва так, щоб, наприклад, не було простою.

Аутсорсинг може допомогти звільнити підприємство від процесів, що не приносять доходу як такого. Натомість вимагають часу і трудових ресурсів. Аутсорсинг також може допомогти забезпечити безперервну роботу бізнес-процесів у випадку втрати людей, на які ці процеси були покладені. Аутсорсинг є більш економічно вигідним, оскільки організація платить кошти за конкретний бізнес-процес, скажімо, за подачу квартальної звітності, що є значно дешевшим, ніж зарплата бухгалтерії за той самий квартал (у ТОВ «Компанія «ЮТАС» наразі бухгалтерській відділ складається з двох бухгалтерів і головного бухгалтера).

Аутсорсинговій компанії не доведеться також сплачувати лікарняні і відпускні, а лише за конкретно виконану роботу.

Диверсифікація – передбачає поширення діяльності підприємства на нові сфери, збагачення асортименту продукції, географії сфери діяльності, освоєння зовсім нових напрямків бізнесу. Іншими словами, диверсифікація – це перехід від односторонньої виробничої структури, що базується на одному продукті і подібній технології, до багатопрофільного виробництва із широкою номенклатурою. Наразі ТОВ «Компанія «ЮТАС» займається розробкою нової медичної продукції, яка є актуальною в умовах військового часу, тому якщо і треба підсилювати якийсь відділ підприємства, то найкраще в теперішніх умовах зробити ставку на конструкторів і збільшити на досліджуваному підприємстві саме конструкторський відділ.

Регуляризація (метод впровадження новітніх підходів управління підприємством) в умовах війни покращує, а головне пришвидшує управління, що дозволяє спрямувати ресурси організації на подальший розвиток. Ватченко Б.С. і Шаранов Р. С. у своїй статті пропонує впровадження «таких систем, як: Total Quality Management (система загального управління якістю), Balanced Scorecard (система збалансованих показників), Manufacturing Resource Planning (планування ресурсів виробництва) та інші» [5, с. 41].

Модернізація є методом, що передбачає оновлення чи удосконалення (виробничого процесу, системи управління, обладнання, продукції, відділів маркетингу та збуту). Перевагами цього методу є підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання продуктивності праці тощо. Але у сучасних воєнних реаліях модернізація для ТОВ «Компанія ЮТАС» є складним завданням, адже вона потребує інвестицій та інших фінансових ресурсів.

Метод еталонних порівнянь (бенчмаркет), передбачає співставлення підприємства з іншими більш успішними підприємствами, які знаходяться у тих самих умовах. Мета такого порівняння – підвищення ефективності бізнесу. Недоліком цього методу є те, що бенчмаркет не передбачає швидкого вирішення проблем підприємства.

Перетворення підприємства (реорганізація), може відбуватися декількома шляхами: злиттям або навпаки дробленням, приєднанням, виділенням окремого підрозділу тощо. Фактично частину своїх завдань ТОВ «Компанія «ЮТАС» переклало за взаємною згодою на період війни на своїх європейських партнерів. Це не можна назвати злиттям, не можна також назвати й аутсорсингом, але наразі це працює, поки компанія шукає інші шляхи розвитку.

Прохорова В. В., Божанова О.В., Юхман Я. В. розуміють *«реінжиніринг як важливий напрям інноваційної розвитку підприємства діяльності, який передбачає радикальну реконструкцію системи управління підприємством, що, на відміну від існуючої системи управління, призведе до стрімкого зростання конкурентоспроможності підприємства»*[29]. Метод реінжинірингу доцільно використовувати у крайньому випадку, якщо підприємство перебуватиме на межі банкрутства і йому нема чого втрачати. Реінженіринг передбачає радикальне перезапуснення усіх бізнес-процесів з нуля, і тому він дуже ризиковий.

На методи виконання функцій управління виробництвом істотно впливає всебічне використання сучасних електронних обчислювальних машин, периферійної техніки, засобів (каналів) зв'язку для збирання, обробки і передачі інформації користувачам. Все це сприяє удосконаленню системою управління підприємством у цілому і його структурними ланками.

Доцільно звернути увагу на основні напрямки удосконалення форм і методів управління виробництвом, які можуть істотно покращити систему оперативного управління виробництвом ТОВ «Компанія ЮТАС»:

1. *Модернізація і поліпшення форм і методів збору первинних даних.* Від того, наскільки керівник вчасно отримає достовірну інформацію, яка детально описує всі процеси і явища виробничо-господарської діяльності бізнес-організації, а також від оперативної обробки такої інформації і донесення її до користувачів, повністю залежить якість управління виробничими процесами та господарською діяльністю підприємства.

2. *Покращення і зміцнення наукового ступеню оперативного планування.* Існує реальна перспектива суттєво поліпшити оперативне планування

виробництва, впроваджуючи економіко-математичні методи, необмежені можливості сучасних засобів обчислювальної техніки, систему прогресивних науково-обґрунтованих норм і нормативів тощо. Наприклад, промодельовати кілька варіантів організаційної структури управління бізнес-організації, а потім вибрати найкращий, що підходить для даної конкретної компанії; пробалансувати систему відповідних показників та визначити напрямок пропорційного розвитку виробництва; удосконалити систему нормативно-планових показників у використанні трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

3. *Технологічна модернізація форм і методів обліку.* У виробничо-господарській діяльності сучасної бізнес-організації облік і аудит має надзвичайне значення. Тому треба зорієнтуватися на оперативний збір даних, простоту і доступність цієї інформації для усіх користувачів в часовому та пооб'єктному аспектах. Тому наявні форми і методи обліку з його традиційним позадачним підходом під час збору та оброблення економічної інформації в сучасних умовах не підходять.

4. *Поліпшення форм і методів контролювання і аналізу.* Компанія, що має єдину базу даних з повною і вичерпною нормативною і плановою, договірною та іншою сталою інформацією, а також з реальними поточними даними, може автоматично і швидко порівнювати планові цифри з фактичними в різних аспектах і отримувати кількісні і вартісні розбіжності з відносними величинами цих відхилень. Дані про розбіжності можуть використовувати користувачі різних рівнів. Цей спосіб автоматичного контролю і економічного аналізу дає можливість не тільки звільнити менеджерів від ручного виконання технічних операцій, але і підвищити управління на вищій щабель, прискорити пошук і прийняття оптимальних рішень тощо.

5. *Пошук і впровадження перспективних форм і методів управління.* Наприклад, такий метод, як об'єктно-цільовий підхід із завершеним циклом управління під час визначення організаційної структури, нових прав і обов'язків, а також ступеню відповідальності за свої посадові функції керівників і фахівців різних рівнів.

Цільова об'єктно-функціональна структура апарату управління дозволить компетентно, комплексно і вчасно здійснювати процеси управління. Об'єктами такого управління є: матеріальні, трудові, фінансові ресурси, а також основні засоби виробництва і готова продукція.

Посадові права, обов'язки і відповідальність керівництва готуються і створюються для нових умов функціонування. При їх укладанні слід зважати на те, що всі процеси зі збору, обробки, зберігання подання користувачам інформації, а також деякі логічні операції здійснюватимуться систематизовано і автоматизовано. Це сприятиме побудові раціональної структури апарату управління підприємством і більш ефективному його використанню для виробничих цілей.

Таким чином, на основі організаційно-економічної характеристики підприємства та діагностики системи оперативного управління виробництвом ТОВ «Компанія «ЮТАС», враховуючи політико-економічну ситуацію в Україні, для вирішення основних завдань і для удосконалення системи її оперативного управління було запропоновано ряд антикризових та інших заходів.

ВИСНОВКИ

В даній роботі були обґрунтовані теоретичні і практичні підстави удосконалення системи оперативного управління виробництвом у бізнес-організації, була досліджена наявна система оперативного управління виробництвом українського виробничого підприємства ТОВ «Компанія «ЮТАС» і запропоновані шляхи її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети було виконано ряд завдань, а саме:

- розкрито зміст поняття системи оперативного управління виробництвом у контексті управління бізнес-організацією, визначено комплекс пов'язаних елементів, таких як планування, організація, облік, контроль, аналіз, які забезпечують чітку і безперебійну роботи підприємства як виробничої системи при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів;

- охарактеризовано роль системи оперативного управління у діяльності бізнес-організації, продемонстровано як правильна організація оперативного управління дозволяє досягти ефективного виробництва в поточному періоді часу і реалізувати сьогоденні інтереси підприємства;

- оцінені на основі порівняння переваги та недоліки сучасних систем оперативного управління та їхніх підсистем, досліджені їх характерні особливості;

- було надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Компанія «ЮТАС», на основі фінансової звітності Компанії, проаналізовано основні економічні показники;

- здійснено діагностику системи оперативного управління виробництвом у ТОВ «Компанія «ЮТАС», під час діагностики було виявлено, що досліджувана Компанія у 2020-2022рр. зазнала організаційних змін, пов'язаних із зовнішніми чинниками (епідемія Covid-19 2020-2021рр, війна в Україні 2022 рік і по теперішній час); зміни, які сталися, охоплюють організацію в цілому, виробничу систему і систему оперативного управління виробництвом зокрема, і зумовлюють необхідність нововведень;

- розроблено пропозиції заходів по удосконаленню системи управління виробництвом у ТОВ «Компанія «ЮТАС», а саме: оптимізація витрат, пошук нових ринків збуту, ретельна робота з клієнтами, залучення нових партнерів на іноземних ринках, пошук і розробка нових видів продукції у відповідності до потреб сьогодення, заморожування проєктів, які були перспективними раніше, а з війною стали неактуальними, комунікації з персоналом, подолання опору, перепрофілювання працівників, переорієнтація виробництва, цифровізація, а також антикризові заходи, такі як даунсайзинг, аутсорсинг, диверсифікація, регуляризація бенчмаркет тощо.

Для виконання завдань і досягнення мети дослідження даної роботи використовувалися наступні методи наукового пізнання: аналіз, індукція, аргументування, інтерпретація, спостереження, порівняння, узагальнення, тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксентюк М. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення оперативного управління через формування системи інтегрованих показників/ Інвестиції: практика та досвід: Вип.9. 2016. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2016/9.pdf (Дата звернення 04.04.2023)
2. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища: Серія «Економічні науки»: Вип.30, част.3, 2018. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/318/321> (Дата звернення 10.04.2023)
3. Вакулюк А.В. Сучасні технології менеджменту підприємства/ «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки»: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів та здобувачів вищої освіти. Рівне: НУВГП, 2019. 427 с.
4. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб./ В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. 2-ге вид., виправл. і допов. К.: Центр навч. л-ри, 2005. 532 с.
5. Ватченко Б.С., Шаранов В.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни/ Збірник наукових праць «Економічний простір»: Вип.182, 2022. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (Дата звернення 12.04.2023)
6. Виробничий менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / укл. Кучер М.М. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 74 с.
7. Вишневська В.Р., Ковтун О.А. Оперативне управління і шляхи вдосконалення виробничих та логістичних процесів підприємства. «Сучасний менеджмент: виклики та можливості»: матеріали Міжнародної науково-практичної

конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (19-20 листопада 2020 р.). К.: НУБіП України, 2020. 178 с.

8. Гарафонова О. І., Купчевський П. О., Ященко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу: Науковий журнал «Economic Synergy»: Вип.4(6). 2022. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/66/44> (Дата звернення 20.04.23)

9. Голей Ю.М. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу/ Наука і техніка сьогодні: Вип.4(4). 2022. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/1445/1442> (Дата звернення 12.04.2023)

10. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент»: Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 130 с.

11. Кавецький В. В., Ратушняк О. Г. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва/ Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», Вип.№12, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf (Дата звернення 02.04.2023)

12. Козик В. В. Організація виробництва: підручник / В. В. Козик, А. С. Гавриляк, Т. О. Петрушка; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 256 с.

13. Косарева І. П., Удовика Є. М. Удосконалення системи управління фінансовою стійкістю підприємств: Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання: Вип.23. 2018. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/48.pdf> (Дата звернення 12.04.2023)

14. Кривоногова І. Г. Розвиток систем оперативного управління інноваційним промисловим підприємством: Глобальні та національні проблеми економіки: Вип.3. Секц.4. 2015. URL: http://global-national.in.ua/archive/3-2015/03_2015.pdf#page=342 (Дата звернення 04.04.2023)

15. Кушнірук В. С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання / В.С. Кушнірук. Миколаїв: МНАУ, 2017. 124 с.
16. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навч. посіб./ Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
17. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: Навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
18. Олійник Т. І. Діагностика в системі менеджменту вітчизняних підприємств / Економіка і суспільство: Вип.19, 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/82.pdf (Дата звернення 20.04.2023)
19. Опендабот/сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів. URL: <https://opendatabot.ua/c/24373734> (Дата звернення 20.04.2023)
20. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. К. : КНЕУ, 2016. 197 с. (Серія «MBA-studio»). URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/20891/omelyanenko_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Дата звернення 02.04.2023)
21. Операційний менеджмент. Навчальний посібник / Старченко Г. В., Калінько І. В., Косач І. А. К.: Кондор-Видавництво, 2020. 264 с.
22. Організація виробництва : навч. посібник / В. В. Прохорова, О. Ю. Давидова. Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
23. Організація виробництва: курс лекцій: КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: О. О. Кожемяченко. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 233 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48106/1/konspekt_org_vyrob.pdf (Дата звернення 12.04.2023)
24. Організація виробництва : підручник / за ред. А.І. Яковлєва, С.П. Сударкіної, М.І. Ларки. Харків : НТУ “ХПІ”, 2016. 436с.
25. Організація і управління виробництвом: навч. посіб./ [Єрмаков О.Ю., Вакараш В.М., Остапчук А.Д., Гаврилюк І.П.] К.: НУБіП України, 2016. 350 с.
26. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : КПП ім.

Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ. 2021. 166 с.
URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf> (Дата звернення 04.04.2023)

27. Офіційний сайт ТОВ «Компанія «ЮТАС». URL: <https://utasco.com/> (Дата звернення 20.04.2023)

28. Позднякова Л. О., Тимофєєва Т. О. Операційний менеджмент: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 72 с.

29. Потябін М. Ю. Напрямки підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств України / Електронний додаток до матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти»: Х.: 2017. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16149> (Дата звернення 02.04.2023)

30. Прохорова В. В., Божанова О. В., Юхман Я. В. Реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством/ Проблеми економіки: Вип.4. 2020. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-210-216> (Дата звернення 07.04.2023)

31. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент. Частина 1 : навчальний посібник / О. Г. Ратушняк. Вінниця : ВНТУ, 2015. 99 с.

32. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Харків: Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. 2013. 274с.

33. Сумець О. М. Проектування операційних систем : підручник. Київ: Університет «КРОК», 2021. 321 с.

34. Трут О.О. Операційний менеджмент: Підручник. Київ: «Академвидав», 2013р. 348 с.

35. Фінансова звітність ТОВ «Компанія «ЮТАС» за 2020-2022рр. URL: https://clarity-project.info/edr/24373734/finances?current_year=2022 (Дата звернення 20.04.2023)

36. Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти

оцінки. Проблеми економіки. Вип. 2. 2021. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-169-180> (Дата звернення 04.04.2023)

37. Production and Operations Management. Achieving World-Class Operations Management: OpenStax Intro to business. URL: <https://courses.lumenlearning.com/suny-osintrobus/chapter/production-and-operations-management-an-overview/#fs-idm471836848> (Дата звернення 14.04.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Компанія «ЮТАС» за 2020-2022рр

Ю0901107 Фінансова звітність малого підприємства 2022

Таблиця А.1 - Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	110.70	181.50
первісна вартість	1001	260.10	290.20
накопичена амортизація	1002	149.40	108.70
Незавершені капітальні інвестиції	1005	225.00	
Основні засоби:	1010	533.80	1 047.90
первісна вартість	1011	3 272.00	2 967.60
знос	1012	2 738.20	1 919.70
Усього за розділом I	1095	644.50	1 454.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	10 698.30	8 395.70
у тому числі готова продукція	1103	178.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	16 195.50	33 103.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	12 431.70	5 249.90
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 224.30	9 271.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	33 271.30	3 326.70
Витрати майбутніх періодів	1170	82.20	1 551.50
Інші оборотні активи	1190	80.30	1 757.40
Усього за розділом II	1195	78 983.60	62 655.70
Баланс	1300	79 628.10	64 110.10

Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

Таблиця А.2 - Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	46.00	46.00
Резервний капітал	1415	7 466.10	7 466.10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	41 743.90	53 046.30
Усього за розділом I	1495	49 256.00	60 558.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	538.40	451.10
товари, роботи, послуги	1615	4 592.20	2 911.90
розрахунками з бюджетом	1620	4 605.30	105.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 605.30	105.60
Інші поточні зобов'язання	1690	20 636.20	83.10
Усього за розділом III	1695	29 833.70	3 100.60
Баланс	1900	79 628.10	64 110.10

Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

Таблиця А.3 - Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	152 440.40	277 114.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110 365.20	172 792.30
Інші операційні доходи	2120	9 573.20	5 509.80
Інші операційні витрати	2180	16 446.90	23 909.30
Інші доходи	2240	96.80	78.80
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	162 110.40	282 702.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	126 812.10	196 701.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	35 298.30	86 001.00
Податок на прибуток	2300	1 903.00	15 965.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	33 395.30	70 035.70

Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

JO901107 Фінансова звітність малого підприємства 2021

Таблиця А.4 - Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	126.90	110.70
первісна вартість	1001	260.10	260.10
накопичена амортизація	1002	133.20	149.40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	575.50	533.80
первісна вартість	1011	3 068.80	3 272.00
знос	1012	2 493.30	2 738.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	702.40	644.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 340.30	10 698.30
у тому числі готова продукція	1103	0.00	178.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	57 032.10	16 195.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	12 904.30	12 431.70
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 704.30	6 224.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	37 105.30	33 271.30
Витрати майбутніх періодів	1170	66.80	82.20
Інші оборотні активи	1190	69.30	80.30
Усього за розділом II	1195	111 222.40	78 983.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	111 924.80	79 628.10

Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

Таблиця А.5 - Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	46.00	46.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	7 466.10	7 466.10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	81 044.10	41 743.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	88 556.20	49 256.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	481.30	538.40
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	9 352.20	4 592.20
розрахунками з бюджетом	1620	12 840.30	4 605.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	12 840.30	4 605.30
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	694.80	20 636.20
Усього за розділом III	1695	22 887.30	29 833.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	111 924.80	79 628.10

Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

Таблиця А.6 - Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	277 114.00	405 122.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	172 792.30	246 590.10
Інші операційні доходи	2120	5 509.80	7 247.00
Інші операційні витрати	2180	23 909.30	16 589.60
Інші доходи	2240	78.80	132.80
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	282 702.60	412 502.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	196 701.60	263 179.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	86 001.00	149 322.50
Податок на прибуток	2300	15 965.30	27 150.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	70 035.70	122 172.50

Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

Ј0901107 Фінансова звітність малого підприємства 2020

Таблиця А.7 - Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	116.30	126.90
первісна вартість	1001	234.50	260.10
накопичена амортизація	1002	118.20	133.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	451.30	575.50
первісна вартість	1011	2 407.40	3 068.80
знос	1012	1 956.10	2 493.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	567.60	702.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4 584.40	1 340.30
у тому числі готова продукція	1103	399.30	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	28 723.50	57 032.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 100.90	12 904.30
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 677.50	2 704.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 282.90	37 105.30
Витрати майбутніх періодів	1170	41.00	66.80
Інші оборотні активи	1190	233.30	69.30
Усього за розділом II	1195	45 643.50	111 222.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	46 211.10	111 924.80

Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

Таблиця А.8 - Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	46.00	46.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	1 875.30	7 466.10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29 069.00	81 044.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	30 990.30	88 556.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	376.90	481.30
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	8 626.80	9 352.20
розрахунками з бюджетом	1620	1 746.70	12 840.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 746.70	12 840.30
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	4 470.40	694.80

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом III	1695	14 843.90	22 887.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	46 211.10	111 924.80

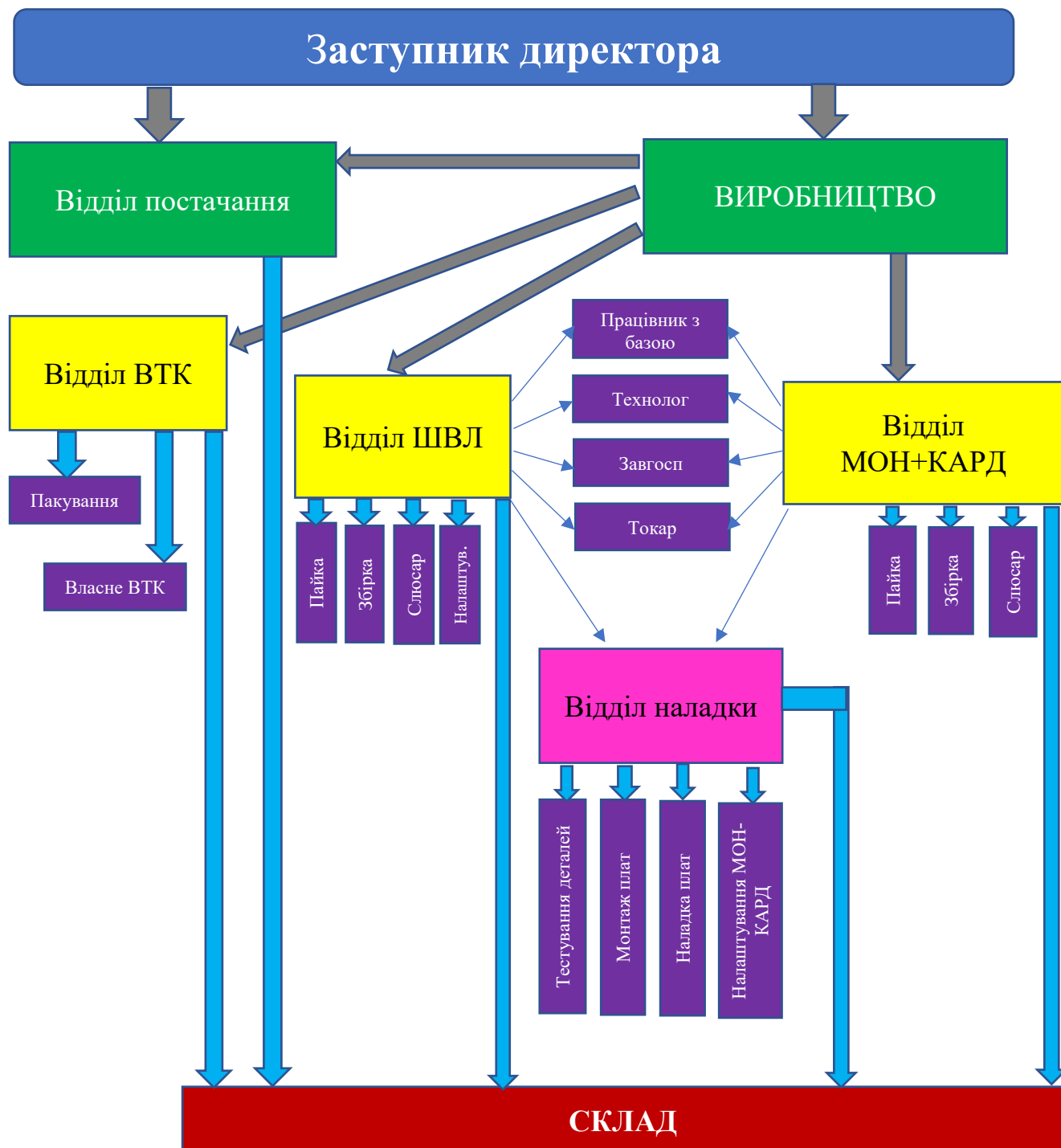
Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

Таблиця А.9 - Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	405 122.40	127 054.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	246 590.10	80 803.60
Інші операційні доходи	2120	7 247.00	698.70
Інші операційні витрати	2180	16 589.60	24 581.80
Інші доходи	2240	132.80	167.90
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	412 502.20	127 921.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	263 179.70	105 385.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	149 322.50	22 535.90
Податок на прибуток	2300	27 150.00	4 636.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	122 172.50	17 899.80

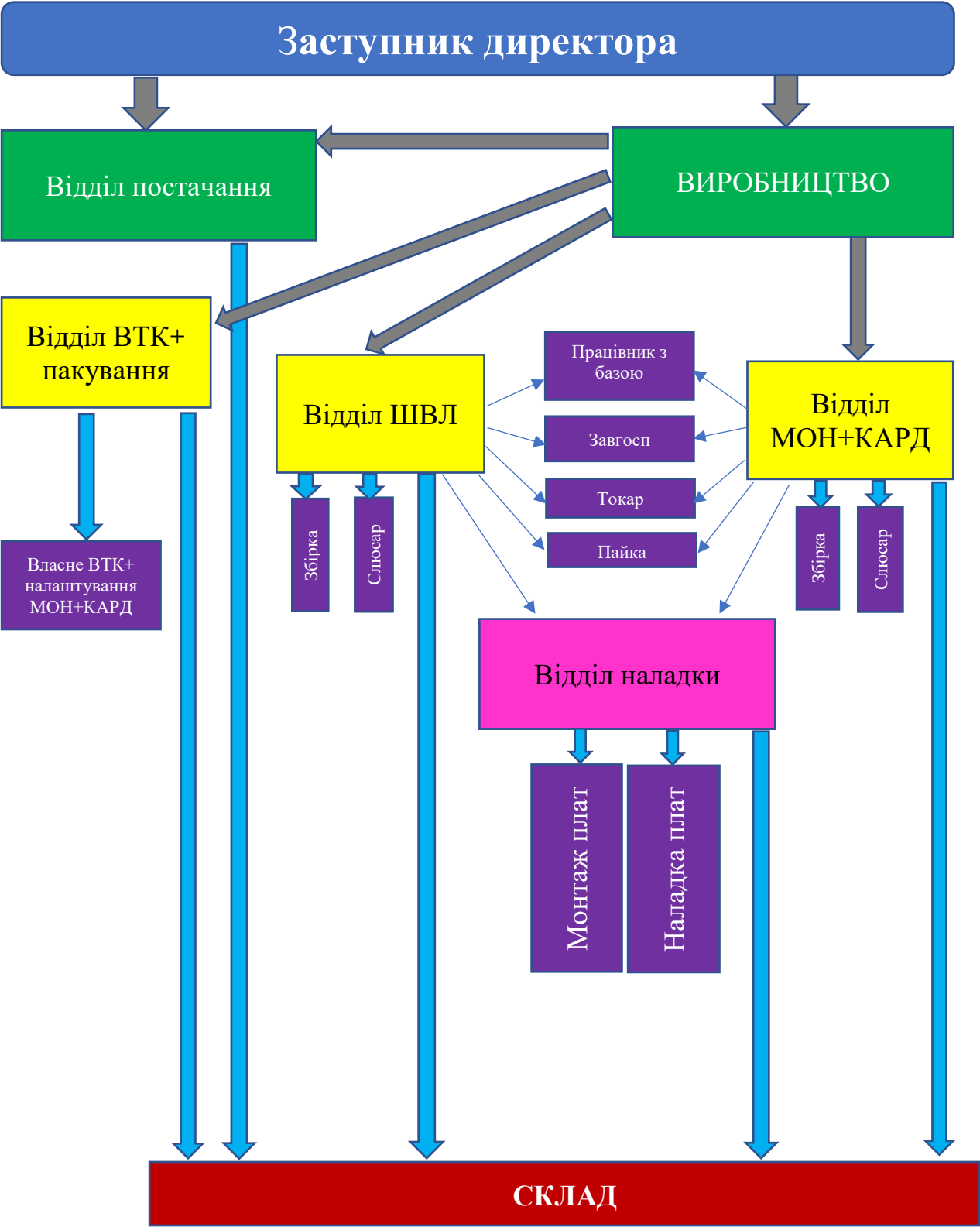
Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

Рисунок Б.1 - Виробнича схема ТОВ «Компанія ЮТАС» 2020-2021



Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

Рисунок В.1 - Виробнича схема ТОВ «Компанія ЮТАС» 2022



Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

Рисунок Г.1 - Етапи виробничих процесів ТОВ «Компанія ЮТАС»

(на прикладі виробництва ШВЛ)

Етап 1. Отримання одного чи декількох замовлень

Етап 2. Формування плану виробництва (кількості продуктів)

Етап 3. Формування виробничих замовлень (комплектувальних відомостей) на дану кількість виробів

Етап 4. Перевірка та корегування виробничих замовлень

Етап 5. Формування закупівельної відомості для відділу постачання

Етап 6. Узгодження кількості і ціни з постачальниками, замовлення комплектуючих

Етап 7. Надходження металевих деталей та кріпежів на підприємство, їх тестування, передача на склад, а зі складу на виробництво

Етап 8. Підготовчі процеси (слюсарний відділ), часткова збірка (відділ збірки)

Етап 9. Плати, що надійшли на фірму, потрапляють на доробку у монтажний відділ

Етап 10. Часткова передача плат на виробництво, продовження часткової збірки, підготовчих процесів, наладка і монтаж плат триває

Етап 11. Надходження і перевірка комплектуючих з-за кордону, передача їх на виробництво. Початок їх виготовлення (пайка) та встановлення на частково зібрані апарати. Завершення підготовчих процесів, монтажу плат. Наладка плат триває.

Етап 12. Надходження і перевірка останніх комплектуючих з-за кордону, передача їх на виробництво. Початок фінальної збірки апаратів, передача їх для налаштування. Початок виготовлення аксесуарів слюсарним відділом. Завершення наладки плат.

Етап 13. Триває налаштування. Після налаштування – передпродажна підготовка (відділ збірки), фінальна перевірка (відділ ВТК)

Етап 14. Завершення налаштування. Завершення виготовлення аксесуарів. Початок пакування першої партії готових апаратів ШВЛ для продажу та відвантаження клієнтам.

Етап 15. Завершення пакування першої партії готових апаратів ШВЛ. Перші продажі. Наступні партії на передпродажній підготовці та фінальній перевірці.

Етап 16. Завершення передпродажної підготовки, фінальної перевірки та пакування наступних партій апаратів ШВЛ. Остаточні продажі готових виробів.

Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

Таблиця Д.1 - Наявний і бажаний стан завантаження виробничих дільниць ТОВ «КОМПАНІЯ ЮТАС» у 2022 році

Відділ	Наявна завантаженість	Бажана завантаженість	Коментар
Збірка ШВЛ	50%	90%	Працівники у вільний час допомагають іншим відділам виробництва
Слюсарна дільниця ШВЛ	93%	90%	
Збірка МОН+КАРД	83%	90%	
Слюсарна дільниця МОН+КАРД	83%	90%	
Дільниця пайки	95%	88%	Наразі цю дільницю об'єднали та підпорядкували двом відділам ШВЛ і МОН+КАРД.
Працівник с базою	70%	90%	Його прикріпили допомагати складу
Токар	93%	93%	
Завгосп	70%	90%	Його прикріпили допомагати пакуванню
Монтаж плат	100%	93%	
Наладка плат	98%	90%	
Пакування	115%	93%	Обов'язки пакування перейшли на керівника ВТК. Він наразі потребує помічників
ВТК + налаштув МОН+КАРД	95%	90%	
Постачання	91%	93%	
Склад	85-105%	93%	Коливання в залежності від інтенсивності постачання

Джерело: розроблено автором на матеріалах компанії

7% робочого часу виділяються на короткі паузи для особистих потреб працівників у робочий час.

Деякі інші відсотки (3-5%) - відводяться окремим дільницям на інші ситуації (форс-мажор, експерименти, тощо).

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015002696

Дата перевірки:
09.05.2023 21:47:55 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
09.05.2023 21:48:59 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР_Харченко Ярослав.docx

Кількість сторінок: 47 Кількість слів: 9359 Кількість символів: 74458 Розмір файлу: 388.03 KB ID файлу: 1014693253

32.6% Схожість

Найбільша схожість: 8.28% з Інтернет-джерелом (http://www.studentam.in.ua/index.php?option=com_content&task=view)

31.2% Джерела з Інтернету 353 Сторінка 49

17% Джерела з Бібліотеки 252 Сторінка 52

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 9

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № 3 від 17.05.2023

Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиков П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Харченка Ярослава Юрійовича та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Харченка Ярослава Юрійовича. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Барабась Д.О.

Секретар комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Ліщинська В.В.