

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Напрями покращення організаційно-технічного розвитку підприємства, на прикладі ТОВ «Ромус Поліграф»**

Виконав: студент 4 курсу, групи БМс-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Петровська А.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Юрик Н.Є.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Дудкін П.Д.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2022

АНОТАЦІЯ

Петровська А.О. Напрями покращення організаційно-технічного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Ромус-Поліграф».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 сторінки, 10 рисунків, 18 таблиць, 3 додатки, 29 літературних джерел.

Предмет дослідження – стан та рівень організаційно-технічного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф».

Об'єкт дослідження – розробка основних шляхів організаційно-технічного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф».

Мета дослідження – аналіз теоретичних засад, а також представлення основних шляхів щодо підвищення організаційно-технічного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф».

Методи дослідження – загальний методичний підхід; науково-технічне програмування; метод фінансово-економічного аналізу; метод фінансово-статистичного аналізу; метод порівняння; метод системності; об'єктивно-календарне планування; метод економічного моделювання тощо.

Розроблено модель забезпечення технічного й організаційного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф» з врахуванням факторів, які впливають на організаційно-технічний розвиток даного підприємства; здійснено оцінювання технічного й організаційного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф».

Основні положення, що отримані в ході проведеного дослідження можуть бути впроваджені в його організаційно-практичну діяльність.

Ключові слова: розвиток, організаційно-технічний розвиток, система планування організаційно-технічного розвитку, прогнозна модель розвитку.

ANNOTATION

Petrovska A.O. Directions for improving the organizational and technical development of the enterprise by using data of LLC «Romus-Polygraph».

Qualifying bachelor work consists of 64 pages, 10 figures, 18 tables, 3 appendices, 29 literary sources.

The subject of research is the state and level of organizational and technical development of LLC «Romus-Polygraph».

Object of research is the development of the main ways of organizational and technical development of LLC «Romus-Polygraph».

The purpose of the study is to analyze the theoretical foundations, as well as to present the main ways to improve the organizational and technical development of LLC «Romus-Polygraph».

Research methods include general methodological approach; scientific and technical programming; method of financial and economic analysis; method of financial and statistical analysis; comparison method; system method; objective calendar planning; method of economic modeling, etc.

A model for ensuring the technical and organizational development of LLC «Romus-Polygraph» has been developed, taking into account the factors influencing the organizational and technical development of this enterprise; the assessment of technical and organizational development of LLC «Romus-Polygraph» has been carried out.

The main provisions obtained during the study can be implemented in its organizational and practical activities.

Key words: development, organizational and technical development, organizational and technical development planning system, forecast development model.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Організаційно-технічний розвиток підприємства: сутність, принципи та особливості.....	7
1.2 Характеристика стратегії організаційно-технічного розвитку підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «РОМУС-ПОЛІГРАФ».....	18
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Ромус- Поліграф».....	18
2.2 Аналіз організаційно-технічного розвитку підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «РОМУС-ПОЛІГРАФ».....	34
3.1 Розробка моделі забезпечення технічного й організаційного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф».....	34
3.2 Оцінювання технічного й організаційного розвитку на підприємстві.....	40
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТОВ «РОМУС-ПОЛІГРАФ».....	53
4.1 Ергономічні проблеми безпеки життєдіяльності на досліджуваному підприємстві.....	53
4.2 Оцінка травмонебезпеки технологічного процесу.....	55
ВИСНОВКИ.....	58
БІБЛІОГРАФІЯ.....	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що провідні підприємства та фірми світу проходять через нелегкий шлях інтенсивного розвитку та впроваджують результати науково-технічного процесу в усі сфери власної діяльності. Адже, зрозуміло, що для того, щоб залишатись конкурентоспроможними на ринку та підтримувати якість продукції на найвищому рівні необхідно щодня розвиватись та вдосконалювати свої вміння, а також власні техніку та технологію.

Теоретичні та практичні особливості щодо особливостей організаційно-технічного розвитку підприємств висвітлювали в своїх працях такі вчені як: Андрющенко І.Є. [1], Головченко Т.М. [6], Дойсан-Коровьонкова Н.В. [9], Іванчук К.О. [12], Мороз О.С. [15], Остапенко А.С. [6], Пожуєва Т.О. [19], Ткач К.І. [21], Шевлюга О.Г. [24-25], Юрик Н.Є. [28-29] та багато інших.

Мета дослідження – аналіз теоретичних засад, а також представлення основних шляхів щодо підвищення організаційно-технічного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф».

Завдання дослідження полягають в наступному:

1. Дослідити сутність, принципи та особливості організаційно-технічного розвитку підприємства.
2. Охарактеризувати стратегії організаційно-технічного розвитку підприємства.
3. Здійснити загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Ромус-Поліграф».
4. Проаналізувати організаційно-технічний розвиток ТОВ «Ромус-Поліграф».
5. Розробити модель забезпечення технічного й організаційного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф».

6. Здійснити оцінювання технічного й організаційного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф».

Об'єкт дослідження – розробка основних шляхів організаційно-технічного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф».

Предмет дослідження – стан та рівень організаційно-технічного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф».

Методи дослідження: загальний методичний підхід; науково-технічне програмування; метод фінансово-економічного аналізу; метод фінансово-статистичного аналізу; метод порівняння; метод системності; об'єктивно-календарне планування; метод економічного моделювання тощо.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що основні положення, які отримані в ході проведеного аналізування щодо існуючої системи розробки та впровадженості організаційно-технічного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф», можуть бути, за потреби, впроваджені в його організаційно-практичну діяльність.

Інформаційна база дослідження: наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-науковців, навчальні підручники, посібники, монографії, нормативно-правові матеріали, річна фінансова звітність ТОВ «Ромус-Поліграф» за 2019-2021 роки.

Структура та обсяг дослідження. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків. Дослідження містить 69 сторінок тексту, 10 рисунків, 18 таблиць, 3 додатки. Бібліографія включає 29 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Організаційно-технічний розвиток підприємства: сутність, принципи та особливості

Фаза життєвого циклу підприємства, а саме організаційно-технологічне забезпечення включає в себе технологічну розробку та підготовчі організаційні роботи. Проєкт організаційно-технологічного забезпечення базується на технологічній документації.

До основних завдань організаційно-технічного розвитку підприємства відносять:

- аналіз продуктивності нової продукції;
- аналіз технології, устаткування та виробничих потужностей;
- складання оперативних та календарних планів для проєктування запуску продукції.

Основною ціллю організаційно-технологічного розвитку є можливість швидкої реалізації його важливих складових елементів у рамках корпоративної стратегії організації для реалізації інших стратегій та планів з метою забезпечення ефективної діяльності всієї виробничої системи [4, с. 6].

Реалізація процесу планування організаційно-технічного розвитку – це реалізація ряду практичних заходів, які включають:

1. Роботи, які спрямовані на отримання нових знань та їхнє практичне застосування при створенні нового виробу або технології.
2. Покращення процесу обслуговування клієнтів та виробництва продукції.
3. Поліпшення технології та технологічного потенціалу.
4. Заходи щодо охорони та відновлення довкілля.
5. Проєктування для організації посилення виробничої, функціональної та корпоративної систем та рівнів управління організацією.

6. Розробку та просування нових інформаційних технологій.

Отже, за допомогою організаційно-технічного розвитку здійснюють процес реорганізації, під час якого використовують різного роду технології для аналізу статистичних даних, збору інформації та створення бази даних.

Підготовка заходів організаційно-технічного розвитку є важливим етапом планування діяльності будь-якої компанії. Успішна реалізація такого плану значною мірою залежить від того, наскільки ефективно контролюються та реалізуються обрані та прийняті до впровадження організаційні та технічні проекти. Нажаль, багато підприємств та організацій приділяють недостатню увагу цьому питанню. Однак, при сучасних ринкових змінах, споживчих вимогах, можливості посилення конкуренції, кінцеві результати діяльності усіх суб'єктів господарювання, без винятку, будуть залежати від ефективного та стратегічного тактичного проектування, успіху реалізації планів організаційно-технічного розвитку [12, с. 35].

Досліджуючи теоретичні та методичні засади організаційно-технічного розвитку можна констатувати, що розвиток підприємства, його конкурентоспроможність залежать від успішної реалізації маркетингових, фінансово-економічних, соціальних та, зокрема, науково-технічних заходів. Для досягнення власних цілей компанії концентруються на реалізації стратегічних планів і розробці та упровадженні відповідних організаційних, продуктових, технологічних та технічних інновацій.

Основні принципи планування організаційно-технічного розвитку підприємства представлені на рис. 1.1.

До системи проектування організаційно-технічного розвитку на будь-якому підприємстві включають систему, яка містить в собі різноманітні плани, що у своїй взаємодії спрямовані на його реалізацію. Визначними факторами, що демонструють склад такої системи є:

- наявність інноваційної діяльності організації;
- масштабність діяльності по розробці та впровадженню інновацій;
- сукупність здійснюваних інноваційних процесів;

- ступінь кооперування в сфері інноваційної діяльності.

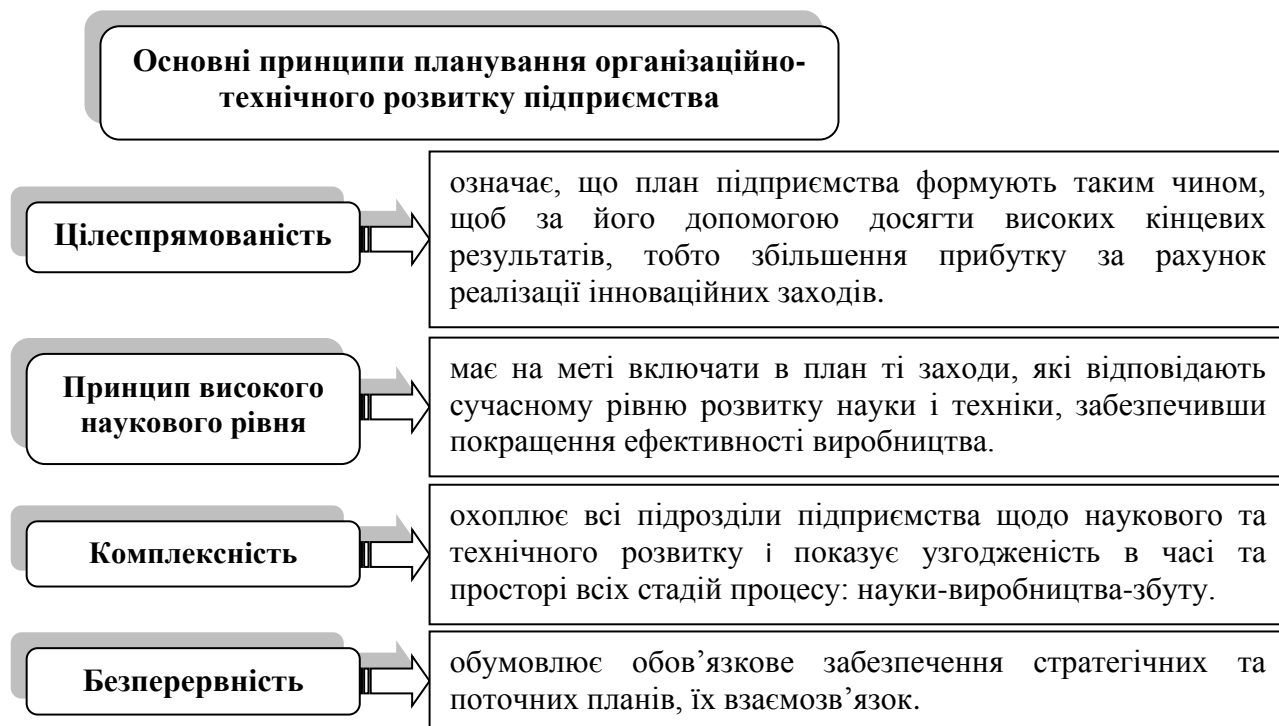


Рисунок 1.1 – Основні принципи планування організаційно-технічного розвитку підприємства [2, с. 12], [5, с. 47]

При плануванні технічного розвитку та організації виробництва враховують етапи, які представлені на рис. 1.2.

Процеси створення нових продуктів і вдосконалення продукції включають діяльність, що спрямована на введення нових продуктів, ліквідацію або розширення асортименту продукції, модернізацію та сертифікацію продукції, а також формування й впровадження сучасних стандартів, і специфікацій [15].

Запровадження передової організації праці включає такі заходи, як: перерозподіл праці; реорганізацію праці та послуг; впровадження новітнього досвіду та технологій праці; покращення норм праці та заробітної плати [13]. Така організація праці дозволить працівникам здійснювати певні комбінації відповідно до конкретної технології для досягнення максимальної ефективності процесу їх праці. Наприклад, за допомогою кооперації та розподілу праці можна спромогтися впровадити ефективні методи роботи.



Рисунок 1.2 – Етапи планування організаційно-технічного розвитку підприємства

Аналізуючи технічно-технологічна база підприємства, слід зазначити, що вона містить у собі технологічні та технічні складові.

Технологічна складова характеризує застосовувану технологію (технологічний процес) і складається з наступних елементів [9, с. 32]:

- фаз виробничого процесу;
- прийомів та методів обробки ресурсів і отримання готової продукції;
- збору технічної документації загального та спеціального призначення.

Технічна складова містить три індикатори, а саме:

- енергетичну базу (об'єкти для забезпечення виробництва різних видів енергії);
- виробництво машин і устаткування, транспортування й передачу машин та інструментів;
- технічні основи обробки інформації (інформаційно-комп'ютерні технології та засоби зв'язку).

Тенденцію розвитку технологічної основи виробничих підприємств можна представити у вигляді наступних практичних дій:

- Збільшення наукомісткості даних, що відображають базу знань.
- Розширення сфери застосування сучасних мікроелектронних приладів.
- Перетворення оперативних даних на найвищий рівень технічної цілісності.
- Трансформування технології та засобів у ефективні інформаційні системи.
- Введення окремих елементів технології з організаційно-управлінськими компонентами.
- Введення в експлуатацію та підвищення рівня автоматизації технічних систем.

Від інновацій залежить організаційно-технологічний розвиток підприємства, кінцевим результатом якого є ефект підприємства. Можна зробити висновок, що організаційно-технологічний розвиток – це вдосконалення формальних і неформальних аспектів організаційної діяльності, процесів її створення та вдосконалення. Основними факторами що впливають на організаційно-технологічний розвиток підприємств є рівень спеціалізації виробництва та кооперації; стабільність асортименту; удосконалення технічних засобів; рівень обслуговування, підготовки та оперативного управління виробництвом.

1.2 Характеристика стратегії організаційно-технічного розвитку підприємства

Здійснення тих чи інших заходів організаційно-технічного прогресу може мати принципово важливе значення для суб'єктів господарювання [8]. Такі заходи

є елементами загальної стратегії компанії. У такому випадку, організаційно-технічний розвиток розвиватиметься дуже швидкими темпами. Варто зазначити, що на практиці при поточному та перспективному плануванні таких заходів широко використовуються методи прямого розрахунку як з метою забезпечення їх реалізації, так і з точки зору ефекту від цих заходів. Відмітимо, що значна кількість технічних заходів суттєво впливає на кінцеві результати діяльності підприємства, а вплив кожного з них вимірюється як кількісно, так і якісно [9]. Це робить певною мірою технічно легшими процеси планування та реалізацію цих заходів, а також взаємне узгодження стратегії організаційно-технічного розвитку з іншими розділами загального стратегічного плану. Слід наголосити, що за наявності кількісної та якісної вимірності такі умови реалізації даних заходів є досить ефективними, як і наявність необхідних засобів для реалізації відповідних організаційно-технічних проєктів. Безперечним твердженням є те, що для довгострокового та поточного управління цією групою технічних та організаційних заходів існують необхідні базові елементи і можна говорити про їхнє вдосконалення.

До організаційно-технічних заходів можна віднести ті, що мають «поточно-синергетичне значення» [2]. По-перше, це стосується таких заходів, що формують поточні та тактичні плани, або стосуються їх організаційно-технічної спроможності. По-друге, кількісні та якісні результати реалізації цієї групи заходів можуть бути представлені у перспективних планах лише у сумарному вигляді, тобто як загальна мета, завдання чи очікуваний сумарний ефект. Але неясність конкретного смислового аспекту цієї діяльності для формування стратегічних планів призводить до необхідності відповідної теоретичної бази та методичного дослідження для побудови адекватної системи стратегічного управління.

З урахуванням вищевикладеного, стратегія технічного розвитку є стратегією ресурсного типу, яка сприяє стійкій консолідації компанії у виборі напряму своєї діяльності за рахунок отримання нових характеристик системи або підтримки існуючих кількісних і якісних характеристик.

В умовах ринкової економіки стратегії технічного розвитку та інвестування визначаються на рівні ради директорів та (або) головного офісу компанії. Стратегія організаційно-технічного розвитку не може реалізовуватися відокремлено від комплексу стратегій компанії. Як було зазначено, саме вона є стратегією, що забезпечує, і повинна бути включена в загальну концепцію стратегії розвитку компанії.

На рис. 1.3 представлено зв'язки стратегії організаційно-технічного розвитку із стратегіями підприємства.

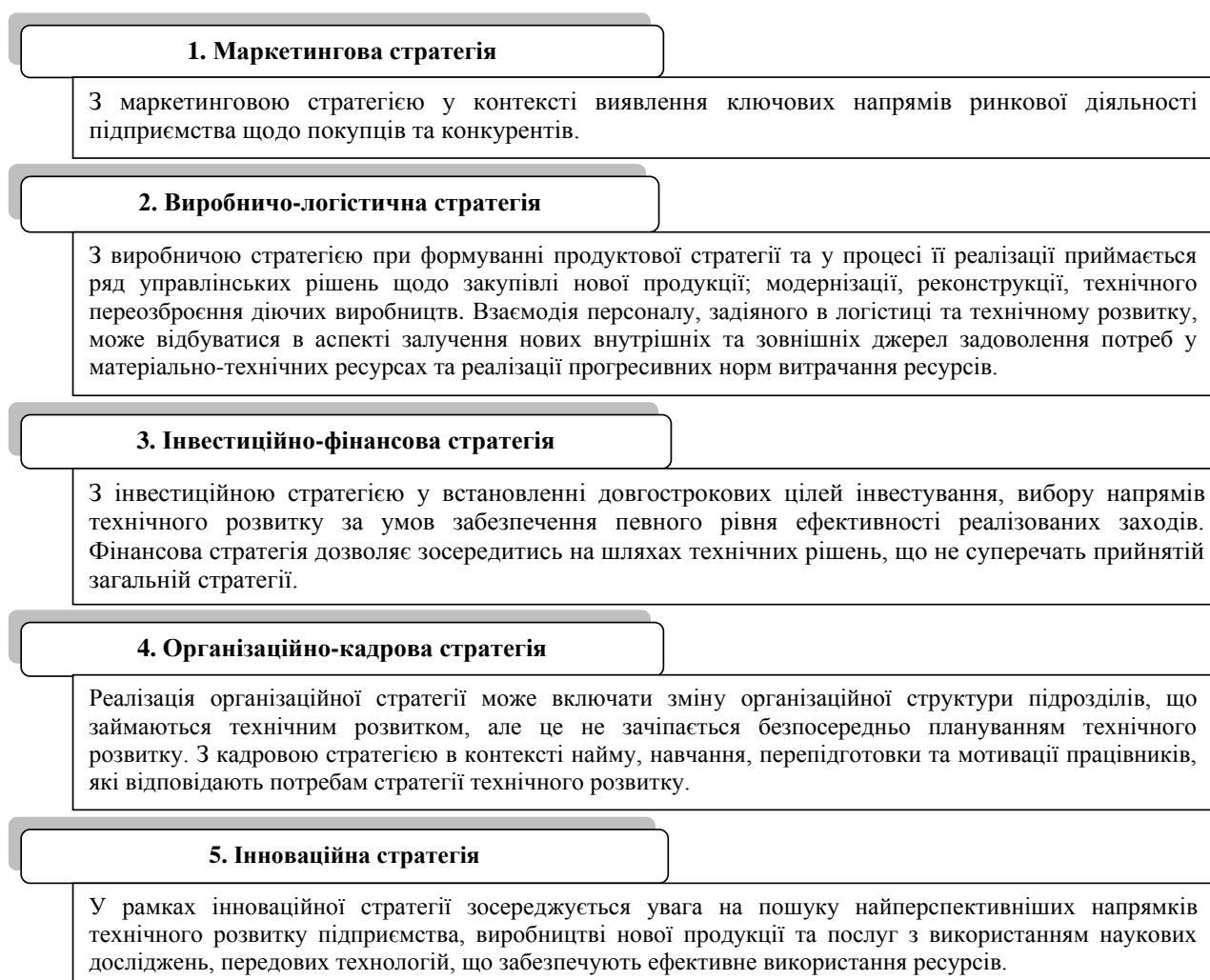


Рисунок 1.3 – Зв'язки стратегії організаційно-технічного розвитку
зі стратегіями підприємства

1. З маркетинговою стратегією у контексті виявлення ключових напрямів

ринкової діяльності підприємства щодо покупців та конкурентів [12]. Зі свого боку стратегія технічного розвитку забезпечує випуск нового затребуваного продукту та поступово знижує собівартість його виробництва за рахунок, наприклад, технічного переозброєння виробництва. Таким чином, компанія прагне досягнення конкурентних переваг, які враховуються при формуванні маркетингової стратегії. Ця стратегія вважається однією з провідних функціональних стратегій компанії.

Важливість організаційної (маркетингової) стратегії пояснюється тим, що маркетинг забезпечує інформаційні, стратегічні та оперативні зв'язки із зовнішнім середовищем підприємства. Фахівці з маркетингу надають спеціалістам з технічного розвитку інформацію про нові можливості, якими має бути наділений новий продукт компанії. Це можливо через систему звітів про нові продукти, конкурентні переваги тощо. У свою чергу фахівці з технічного розвитку спільно зі спеціалістами виробничої підсистеми аналізують, які зміни в технічній системі мають відбутися, щоб реалізувати випуск продукції з новими характеристиками. Формування маркетингової стратегії ґрунтується на прогнозах довгострокових перспектив розвитку ринку та можливостей компанії, у тому числі технічних можливостей.

2.3 виробничою стратегією при формуванні продуктової стратегії та у процесі її реалізації приймається ряд управлінських рішень щодо закупівлі нової продукції; модернізації, реконструкції, технічного переозброєння діючих виробництв. Також ми можемо визнати логістичну стратегію як частину виробничої стратегії. Взаємодія персоналу, задіяного в логістиці та технічному розвитку, може відбуватися в аспекті використання новітніх зовнішніх та внутрішніх джерел, залучених з метою задоволення потреб у матеріально-технічних ресурсах та реалізації прогресивно-передових норм витрачання ресурсів.

До стратегічних рішень у виробництві серед інших груп рішень відносяться технологічні рішення, які трактуються як сукупність стратегій, що визначають динаміку техніки та технології та формують технологічний профіль підприємства.

На думку З. Шершневої, серед інших компонентів, що відображаються у стратегії технічного розвитку, змістовний зміст виробничої стратегії визначає:

1) запровадження передової технології та покращення технічного та організаційного рівня виробництва;

2) отримання значної економії коштів за рахунок зменшення вартості сировини, матеріалів, енергії тощо;

3) модернізування, технічна реконструкція, технологічне оновлення, придбання виробничих потужностей;

4) диверсифікація та перетворення виробничих процесів [11].

З урахуванням вищевикладеного можна дійти невтішного висновку, що виробнича стратегія і стратегія технічного розвитку підприємства мають низку загальних моментів, що безпосередньо впливає на успішну реалізацію обох стратегій:

1) ступінь прогресивності та використовуваних на підприємстві технологій, необхідних для відновлення їхньої виробничої стратегії у разі її зміни;

2) ступінь забезпеченості виробництва необхідними для реалізації нової виробничої стратегії просторовими, технічними, сировинними, енергетичними, інформаційними та людськими ресурсами;

3) ступінь гнучкості технічної системи, яку має підприємство та її здатність освоювати нові продукти, технологічні процеси й методи організації виробництва та праці тощо.

Ця група факторів відіграє провідну роль серед інших ендогенних факторів, оскільки наявність технічної системи є одним із ключових критеріїв вибору підприємством варіанта своєї нової виробничої стратегії та стратегії технічного розвитку. Характер, структура, вік та наявність техніки та застосовуваних технологій у ряді випадків є ефективними стартовими умовами для реалізації стратегії випереджаючого виробництва та стратегії технічного розвитку; в інших випадках вони накладають суттєві обмеження на реалізацію обраного варіанта стратегічних процесів.

3.3 інвестиційною стратегією у встановленні довгострокових цілей

інвестування, вибору напрямів технічного розвитку за умов забезпечення певного рівня ефективності реалізованих заходів. Відповідні фахівці підприємства шукають можливості реалізації інвестиційної стратегії у межах наявного ресурсного потенціалу. Оскільки технічна стратегія розвитку є стратегією ресурсного типу, розглядається також, чи формувалася інвестиційна стратегія, яка визначає наскільки підприємство є інвестиційно привабливим з погляду технічних можливостей. Одним із завдань, яке вирішує інвестиційна стратегія, є оперативне управління інвестиційною діяльністю за допомогою ефективного управління інвестиційними проєктами та програмами, які можуть включати напрями технічного розвитку у разі проєктів такого напрямку розвитку.

Було б правильно розрізнити фінансову стратегію. Важливість цієї стратегії у тому, що вся діяльність підприємства проявляється через систему фінансових показників; має місце балансування функціональних завдань та підпорядкування їх досягненню основних цілей компанії [16]. З одного боку, фінанси є джерелом або відправною точкою для формування інших стратегій, у тому числі стратегії технічного розвитку, оскільки фінансові ресурси часто є критичною межею можливостей та діяльності компанії. Фінансова стратегія дозволяє зосередитись на шляхах технічних рішень, що не суперечать прийнятій загальній стратегії. Таким чином, це своєрідний «фільтр» стратегії технічного розвитку, який відсіває неможливі заходи щодо технічного розвитку, передбачені стратегією. З іншого боку, в основі розробки фінансової стратегії лежить аналіз факторів ефективного використання фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі для досягнення поставленої мети, у тому числі технічних цілей підприємства. Тому фахівці технічного розвитку повинні оперативно складати плани технічного розвитку, а фахівці фінансового відділу матимуть можливість їх враховувати (або не враховувати) для формування бюджетів компанії.

4. З кадровою стратегією в контексті найму, навчання, перепідготовки та мотивації працівників, які відповідають потребам стратегії технічного розвитку. Опосередкована (через загальну підсистему управління персоналом) участь фахівців технічних служб у формуванні цієї стратегії пов'язана з раціоналізацією

та формуванням програм заходів щодо забезпечення нормального процесу відтворення праці на підприємстві і підтримання здорового мікроклімату. Реалізація таких заходів покращує зростання продуктивності праці працівників і, отже, впливає перебіг виробничого процесу технічного розвитку.

Також реалізація організаційної стратегії як частини кадрової стратегії може включати зміну організаційної структури підрозділів, що займаються технічним розвитком, але це не зачіпається безпосередньо плануванням технічного розвитку.

5. У рамках інноваційної стратегії зосередити увагу на пошуку найперспективніших напрямків технічного розвитку підприємства, виробництві нової продукції та послуг з використанням наукових досліджень, передових технологій, що забезпечують ефективне використання ресурсів. Вони також забезпечують визначення перспективних потреб підприємства у всіх видах ресурсів, координацію та розподіл ресурсів підприємства, які необхідні для реалізації стратегії технічного розвитку. Експерти, що у формуванні та реалізації цієї стратегії, повинні взаємодіяти з експертами, що у формуванні стратегії технічного розвитку, оскільки останні безпосередньо впливають реалізацію інноваційної стратегії через життєвий цикл товару, ринкове становище підприємства міста і свою технічну політику.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «РОМУС-ПОЛІГРАФ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Ромус-Поліграф»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ромус-Поліграф» зареєстровано 06.05.1998 за юридичною адресою Україна, 79052, Львівська обл., місто Львів, вул. Широка, буд. 81.

Основним видом господарської діяльності підприємства є:

- виробництво паперових канцелярських виробів;
- виготовлення друкарських форм;
- надання інших поліграфічних послуг;
- брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг.

Статутний фонд на момент державної реєстрації Статуту сформовано повністю у розмірі 9 тис. грн. за рахунок фонду переоцінки основних засобів.

Підприємство надає розширений комплекс поліграфічних та видавничих послуг, а також сучасний цикл повнокольорового друку. Виконуються замовлення з виготовлення тиражів книг усіх видів та груп складності в м'якій, твердій, інтегральній палітурці, високохудожні альбоми, журнали, газети, плакати, афіші. Друкує календарі всіх видів, рекламні проспекти, буклети, каталоги, пакування, плакатну продукцію, паперово-білові товари для офісу та школи.

Організаційна структура підприємства є вертикальним типом і представлена на рис. 2.1.

Відділ маркетингу реалізує широкий спектр друкованої продукції власного виробництва, в тому числі багатобарвні видання для дітей, паперово-білові, канцелярські та інші альбоми, плакати, газети та афіші, буклети, календарі всіх типів, каталоги, листівки, рекламні проспекти, етикетки, паперово-білові товари

для школи та офісу: зошити шкільні, предметні; альбоми; папки та блоки для малювання; набори кольорового паперу; швидкозшивачі; щоденники; блокноти; щоденники; настільні ігри; папки для шкільних зошитів; офісний папір тощо.

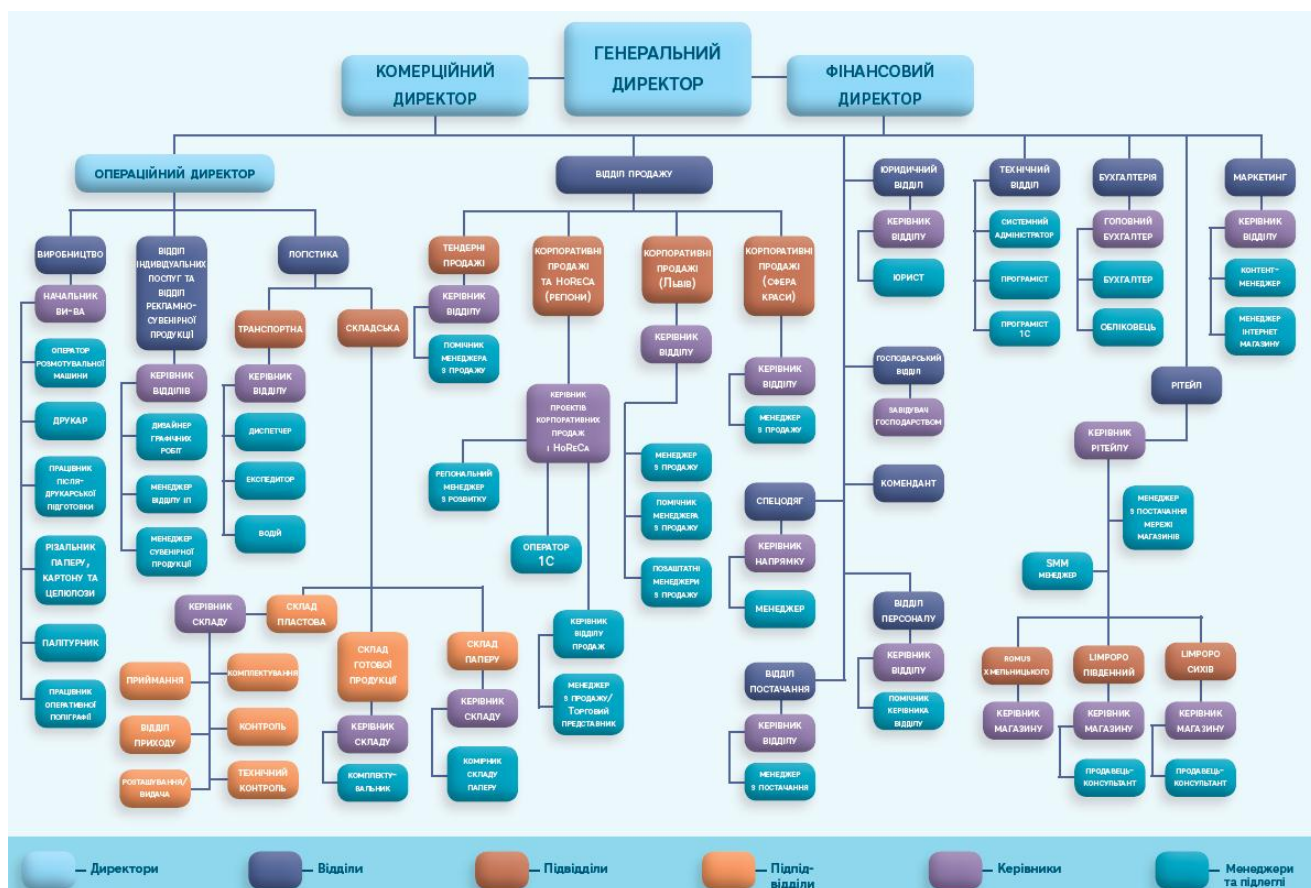


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Ромус-Поліграф»

Обладнання підприємства забезпечує виконання повного циклу поліграфічного виробництва (додрукарські процеси, повнокольоровий друк, післядрукарські процеси). Комплекс обладнання дозволяє виконувати сканування, кольороподіл, електронний монтаж, верстку з наступним виведенням на плівку або друкарську форму.

Потужності підприємства дозволяють випускати щороку:

- книги у твердій палітурці – до 10 млн. прим.;
- брошури – до 20 млн. прим.;
- упаковки на картоні хром-ерзац – до 5 млрд. прим.;
- етикеток з фігурною висічкою – до 4 млрд. прим.

Щодо технології, то процес виготовлення офсетних друкованих форм включає:

- виведення діапозитивів;
- монтаж діапозитивів;
- виготовлення коректурних відбитків із монтажів;
- звірка коректур відбитків, внесення виправлень;
- виготовлення офсетних форм.

Головна мета діяльності підприємства – забезпечення задоволення купівельного попиту населення у друкованій продукції та товарах народного споживання. Для цього підприємство:

- приймає до виконання замовлення державних видавництв;
- виконує замовлення підприємств та приватних осіб;
- бере участь у визначенні та формуванні асортиментної політики;
- вивчає поточну та перспективну кон'юнктуру;
- проводить технічне та організаційне вдосконалення виробництва, освоює нові види продукції, підвищує її якість;
- розробляє плани виробничого та соціально-економічного розвитку;
- організує інформаційне забезпечення у галузі досягнень науки, техніки, технологій та передового досвіду;
- сприяє розвитку винахідництва та раціоналізаторської роботи;
- сприяє підготовці та перепідготовці кадрів та підвищенню їх кваліфікації;
- здійснює підбір та розстановку керівних кадрів.

Забезпечуючи реалізацію основної мети, підприємство бере на себе завдання щодо виготовлення конкурентоспроможної продукції, яка буде задовольняти вимоги клієнтів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках даного підприємства, і цим самим забезпечувати отримання прибутку.

Варто зазначити, що діяльність досліджуваного нами підприємства базується на основних принципах управління, серед яких варто виділити – вчасне та якісне отримання виконання всіх умов договорів, контрактів щодо

виготовлення та постачання продукції відповідної якості; дотримання вимог міжнародного стандарту якості тощо.

В даний час підприємство працює як з державними, так і з приватними видавництвами. У 2021 році з видавничими організаціями укладено 30 річних договорів та 34 разових договорів на надання поліграфічних послуг.

Збут продукції підприємства є досить стабільним. Так, крім разових договорів із різними підприємствами постійно укладаються річні договори про надання послуг. Згруповані результати запитів за окремими видавництвами, які є замовниками ТОВ «Ромус-Поліграф» представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Згруповані результати запитів за окремими видавництвами, які є замовниками ТОВ «Ромус-Поліграф», рік

Назва замовників (видавництва)	Кількість запитів, шт.	Кількість запитів даних в роботу, шт.	Вся продукція, млн. примірників
Атлас	844	678	85,677
БаК	67	57	4,341
Старий Лев	20	16	1,786
Кальварія	37	37	1,714
Літопис	3	3	0,023
ПАІС	3	1	0,483
Русалка	4	-	0,335
Інші видання	331	44	17,038
Всього:	1309	836	111,397

В результаті аналізу діяльності було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, які представлені у табл. 2.2.

Якщо серед сильних сторін підприємства можна назвати популярність на ринку, напрацьовані зв'язки з клієнтами, широку номенклатуру видів діяльності, можливість комплексного обслуговування клієнтів, вигідне географічне положення, слабкою стороною є недостатня технічна оснащеність.

Постійність у співпраці споживачів продукції з підприємством свідчить про репутацію підприємства. Так, замовники не мають претензій ні до термінів, ні до

цін, ні до якості продукції, що випускається. Фахівці комбінату прагнуть відшліфувати кожен етап поліграфічного циклу.

Таблиця 2.2 – Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Оперативний моніторинг ринку	Збої у постачанні
Налагоджена збутова мережа	Недоліки у рекламній політиці
Широкий асортимент продукції	Високий рівень цін
Високий контроль якості	Низький рівень сервісу (додаткові послуги)
Висока кваліфікація персоналу	Неповна завантаженість виробничих потужностей
Гарна мотивація персоналу	Недостатня популярність

Основною причиною відмов від розміщення замовлень на підприємстві стала висока ціна на виготовлення одиниці продукції, тому що у місті висока конкуренція з підприємствами, які оснащені новим друкарським обладнанням, що дозволяє знизити собівартість продукції, що випускається, за рахунок зниження норм відходів на папір та картон, необхідних на приладку та друк.

Основним конкурентом ТОВ «Ромус-Поліграф» на ринку поліграфічних послуг є Видавництво «Молода Галичина». Слід зазначити, що у Львівській області поліграфічну ліцензію мають близько 300 підприємств, які також дотримуються активної позиції на ринку.

Співвідношення рівня цін підприємства та ринкових цін представлено в табл. 2.3.

З табл. 2.3 бачимо що аналіз цін на ТОВ «Ромус-Поліграф» та друкарень-конкурентів показав, що в середньому вартість на виготовлення продукції з печаткою тексту в 1 фарбу на підприємстві вище на 10 %. Ця обставина обумовлена наявністю більш високопродуктивного обладнання. Висока матеріаломісткість виробництва на ТОВ пов'язана зі зношенням основного виробничого обладнання. Отже, особливу увагу слід приділяти технічному переозброєнню комбінату в частині виготовлення зазначеного виду продукції.

Таблиця 2.3 – Співвідношення рівня цін ТОВ «Ромус-Поліграф» та ринкових цін

Найменування товару	Ціни (тис. грн.)			
	ТОВ «Ромус-Поліграф»	Видавництво «Молода Галичина»	«Українська Академія Книгодрукування»	«Ельграф»
Паперово-білова продукція	2155	2000	1980	2100
Зошити шкільні	990	870	790	980
Зошити загальні	3431	3340	3280	3400

2021 року підприємство випустило паперово-білову продукцію на суму 2546 млн. грн. у діючих цінах, що на 57,5 % більше у порівнянні з попереднім роком. Питома вага виготовлення паперово-білової продукції до всього обсягу виробництва у діючих цінах у 2021 році склала 14,2 %, у попередньому році – 9,3 %. З табл. 2.3 бачимо, що виробляється широкий асортимент паперово-білової продукції.

В табл. 2.4 представлено основний перелік соціально-значущих товарів ТОВ «Ромус-Поліграф».

Таблиця 2.4 – Основний перелік соціально-значущих товарів ТОВ «Ромус-Поліграф»

Соціально-значущі товари, млн. шт.	Факт 2019 р.	Факт 2020 р.	Факт 2021 р.	План 2022 р.
Зошити учнівські	3059	2826	3317	3200
Зошити предметні	71	83	81	150
Зошити загальні	238	162	545	560
Альбоми для малювання	142	124	71	120
Зошити для нот	32	43	51	55

У 2022 році планується збільшення товарообігу на 10 % порівняно з 2021 роком (виконання 2021 р. – 1899 млн. грн., план на 2022 р. – 2088 млн. грн.).

Загалом протягом року слід зазначити деякі позитивні тенденції співвідношення цін та різних друкарень, що однак не означає, що ситуація в цьому секторі є цілком задовільною. У зв'язку з цим необхідне проведення подальших заходів щодо зниження собівартості продукції підприємства.

Фінансовим планом підприємства на 2022 рік передбачено отримати виручку від реалізації продукції у сумі 16380 млн. грн., що на 9,8 % вище від фактичного виконання 2021 року. Обсяг реалізації продукції на 2022 рік планується лише на рівні обсягу випуску продукції фактичних цінах.

Планується реалізувати експорт продукції, яка є складовою частиною підприємства (друкарня знаходиться на території підприємства і є частиною організаційної структури), у сумі 514 тис. грн, що становитиме 110 % до фактичного виконання 2021 року (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка випуску видів продукції підприємства, тис. грн.

Випуск продукції	2019 р. факт	2020 р. факт	2021 р. факт	2022 р. план
Кількість примірників	1795,4	1810,2	1840,05	1959,75

Для збільшення обсягу продукції, що реалізується, підприємство має власну мережу фірмової онлайн торгівлі.

На 2022 обсяг випуску продукції в натуральному вираженні планувався майже на рівні минулого року. Приріст товарної продукції у порівнянних цінах у 2022 році на 7 % порівняно з попереднім роком планувався виконати за рахунок перерозподілу номенклатури продукції та зміни її оформлення. Заходи щодо перерозподілу номенклатури та зміни оформлення продукції дозволять збільшити обсяг товарної продукції в порівнянних цінах на 7 % за збереження обсягу випуску продукції в натуральному вираженні на рівні попереднього року.

В табл. 2.6 розглянемо показники прибутку та рентабельності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.6 – Показники прибутку та рентабельності досліджуваного підприємств

Найменування показника	Факт 2019 р.	Факт 2020 р.	Факт 2021 р.	План 2022 р.
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	830,0	960,23	1088,65	1199,22
Рентабельність реалізованої продукції, %	15,7	15,7	16,7	12

З даної таблиці бачимо, що рівень рентабельності реалізованої продукції за 2022 планується у розмірі 12 %.

Тобто можна зробити висновок, що реалізація товару та його рентабельність знаходиться на одному рівні, та фактично не збільшується. Це свідчить про можливу неефективність використання обладнання та проблему в адміністративному керуванні.

2.2 Аналіз організаційно-технічного розвитку підприємства

Проведемо оцінку організаційного та технічного розвитку, для цього визначимо, які зовнішні фактори впливають на підприємство та які потужності використовуються.

Для того, щоб оцінити економічну ефективність зміни організаційно-технічного рівня розрахуємо рівень продуктивність праці:

$$B = \frac{V_{\text{вип.прод.}}}{\text{ч}}, \quad (2.1)$$

де B – виробіток; $V_{\text{вип.прод.}}$ – обсяг випущеної продукції; ч – чисельність основних робітників.

$$B_0 = \frac{356 \text{ тис. аркуш.}}{224 \text{ люд.}} = 1,59 \text{ (тис. аркуш./люд.)}$$

$$B_1 = \frac{369 \text{ тис. аркуш.}}{225 \text{ люд.}} = 1,64 \text{ (тис. аркуш./люд.)}$$

Виробіток у 2021 році зріс на 0,05 тис. аркуш./люд.

Також проаналізуємо наступні рівні: науково-технічний, організація праці, керування.

Згідно технічної документації у 2020 р. було 61 % активної частини основних фондів, а в 2021 р. ця частка становила 62 %.

Проаналізуємо рівень технічної озброєності праці. Для цього необхідно проаналізувати термін експлуатації обладнання та устаткування підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Термін експлуатації обладнання та устаткування підприємства

Устаткування та обладнання для високого друку, шт.				Устаткування та обладнання для офсетного друку, шт.			
До 5 років	5-10 років	10-15 років	Понад 15 років	До 5 років	5-10 років	10-15 років	Понад 15 років
2	8	14	11	3	8	4	1

Також проаналізуємо вікову структуру обладнання та устаткування підприємства, бо саме це відображає його якість та ефективність (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Вікова структура обладнання та устаткування підприємства

Вік	Кількість устаткування та обладнання, шт.		Вікова структура устаткування та обладнання, %	
	для високого друку	для офсетного друку	для високого друку	для офсетного друку
До 5 років	3	2	5,71	18,75
5-10 років	8	8	22,85	50
10-15 років	14	5	40	25
Понад 15 років	10	2	31,43	6,25
Усього	35	17	100	100

З табл. 2.8 видно, що на даному підприємстві переважає обладнання та устаткування віком 10-15 років, а для офсетного друку – 5-10 років. Тобто, устаткування та обладнання є зношеним фізично та морально. Також, кількість обладнання понад 15 років приблизно така ж, як і його кількість віком 10-15 років. Проте, слід зазначити, що на багатьох поліграфічних підприємствах переважає старе устаткування та обладнання.

Середній вік устаткування та обладнання для високого друку за середньозваженою дорівнює:

$$\frac{(3 \times 2,5 + 8 \times 7,5 + 14 \times 12,5 + 10 \times 17,5)}{35} = \frac{(7,5 + 60 + 175 + 175)}{35} = 11,9 \approx 12 \text{ (років)}.$$

Середній вік устаткування та обладнання для офсетного друку дорівнює:

$$\frac{(2 \times 2,5 + 8 \times 7,5 + 5 \times 12,5 + 2 \times 17,5)}{17} = \frac{(5 + 60 + 62,5 + 35)}{17} = 9,56 \approx 10 \text{ (років)}.$$

Отже, устаткування та обладнання для високого друку трохи старіше, ніж для офсетного. Кількість устаткування та обладнання для високого друку, старіше 15 років і більше, тоді, як середній вік офсетної техніки складає 5-10 років.

Розрахуємо середній вік устаткування та обладнання підприємства:

$$\frac{(5 \times 2,5 + 16 \times 7,5 + 19 \times 12,5 + 12 \times 17,5)}{(35 + 17)} = \frac{(12,5 + 120 + 237,5 + 210)}{52} = 11,15 \approx 11 \text{ (років)}.$$

Аналізуючи відсоткову перевагу устаткування та обладнання, вік якого 15 років і старіше, можна сказати про необхідність проведення модернізації технічного напрямку підприємства.

Питома вага машин для високого друку:

$$\frac{35}{(35 + 17)} \times 100\% = 67,3\%.$$

Питома вага машин для офсетного друку:

$$\frac{17}{(35 + 17)} \times 100\% = 32,7\%.$$

Розрахуємо показники ступеня оновлення фондів:

$$K_{\text{он.}} = \frac{\Phi_{\text{нв.}}}{\Phi_{\text{к.}}}, \quad (2.2)$$

де $K_{\text{он.}}$ – коефіцієнт оновлення основних фондів; $\Phi_{\text{нв.}}$ – нововведені основні фонди;
 $\Phi_{\text{к.}}$ – вартість основних фондів на кінець року.

$$K_{\text{ш.о.}} = \frac{\Phi_{\text{нв.}}}{\Phi_{\text{виб.}}}, \quad (2.3)$$

де $K_{\text{ш.о.}}$ – коефіцієнт швидкості оновлення; $\Phi_{\text{виб.}}$ – основні фонди, що вибули.

Розрахунок показників ступеня оновлення основних фондів представимо у вигляді табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахунок показників ступеня оновлення основних фондів

Вартість початку року, тис. грн.		Надійшло, тис. грн.		Вибуло, тис. грн.		Вартість на кінець року, тис. грн.		Коефіцієнт оновлення, %		Коефіцієнт швидкості оновлення, %	
2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
31673	33350	2450	2405	773	731	33350	36486	7,35	6,59	316,95	329,00

Як можна бачити, коефіцієнти оновлення в 2021 р. знизився на 0,76 %, а коефіцієнти швидкості оновлення в 2021 р. зріс на 12,05 %. Тобто можна зробити висновок, що основних фондів надходить більше, ніж вибуває, але цього недостатньо.

Розрахуємо фондоозброєність праці:

$$\Phi_{\text{озброєн.}} = \frac{\Phi_{\text{ср.}}}{\text{Ч}}, \quad (2.4)$$

де $\Phi_{\text{озброєн.}}$ – фондоозброєність; $\Phi_{\text{ср.}}$ – середньорічна вартість основних фондів; Ч – середньорічна чисельність основних робітників.

Середньорічну вартість основних фондів представимо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Середньорічна вартість основних засобів підприємства

Вартість початку року, тис. грн.		Надійшло, тис. грн.		Вибуло, тис. грн.		Вартість на кінець року, тис. грн.		Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	
2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
31673	33350	2450	2405	773	731	33350	36486	32511,5	34918

$$\Phi_{\text{озброєн.}(2020\text{р})} = \frac{32511,5 \text{ тис. грн.}}{224 \text{ люд.}} = 145,14 \text{ (тис. грн./люд.)}$$

$$\Phi_{\text{озброєн.}(2021\text{р})} = \frac{34918 \text{ тис. грн.}}{225 \text{ люд.}} = 155,19 \text{ (тис. грн./люд.)}$$

Розрахуємо темп зростання фондоозброєності:

$$J_{\text{ф/озброєн.}} = \frac{\Phi_{\text{озброєн.}(звіт.рік)}}{\Phi_{\text{озброєн.}(поп.рік)}}, \quad (2.5)$$

де $J_{\text{ф/озброєн.}}$ – темп зростання фондоозброєності; $\Phi_{\text{озброєн.}(звіт.рік)}$ – фондоозброєність у звітному році; $\Phi_{\text{озброєн.}(попер.рік)}$ – фондоозброєність у попередньому році.

$$J_{\text{ф/озброєн.}} = \frac{155,19}{145,14} \times 100\% = 106,92\%$$

Тобто, можна зробити висновок, що фондоозброєність у звітному році зросла на 6,92 %.

Зіставимо темп зростання фондоозброєності з темпом зростання виробітку ($J_{\text{вироб.}}=101,44\%$): $101,44\% < 106,92\%$. Тут ми можемо говорити про перевагу фондоозброєності проти темпу зростання вироблення, а це, в свою чергу свідчить про неефективність використання основних фондів. Можливо це через недостатність часу роботи машин для офсетного друку, бо їх використовують рідше.

Також розрахуємо енергоозброєність:

$$E_{\text{озброєн.}} = \frac{E}{\bar{q}}, \quad (2.6)$$

де $E_{\text{озброєн.}}$ – енергоозброєність; E – кількість всіх видів енергії; \bar{q} – середньооблікова чисельність.

$$E_{\text{озброєн. (поп. рік)}} = \frac{115,9 \text{ тис. кВтгод}}{224 \text{ люд.}} = 517,41 \text{ (тис. кВт/год/люд).}$$

$$E_{\text{озброєн. (звіт. рік)}} = \frac{116,8 \text{ тис. кВтгод}}{225 \text{ люд.}} = 519,11 \text{ (тис. кВт/год/люд).}$$

Темп зростання енергоозброєності дорівнює:

$$\frac{519,11}{517,51} \times 100\% = 100,3\%.$$

Тобто, темп зростання енергоозброєності зріс на 0,3 %. Порівняємо з темпом зростання вироблення ($J_{\text{вироб.}}=101,44$). Вони приблизно однакові, однак вироблення більше за енергоозброєність на 1,14 %, тобто енергію було зекономлено, а витрати на робітника не змінилися.

Розрахуємо трудомісткість робіт:

$$T_{\text{од.}} = \frac{O_{\text{люд.год.}}}{V_{\text{вип.прод.}}}, \quad (2.7)$$

де $T_{\text{од.}}$ – трудомісткість од. продукції; $O_{\text{люд.год.}}$ – відпрацьовано людино-годин;
 $V_{\text{вип.прод.}}$ – обсяг випущеної продукції.

Розрахунок трудомісткості та її зміни на підприємстві подамо у вигляді табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Розрахунок трудомісткості та її зміни на підприємстві

Показник	2020 р.	2021 р.	Темп зростання, %
Відпрацьовано люд/год. на 1 прац., люд/год.	1910	1899	99,42
Середньорічна чисельність основних робітників, чол.	224	225	100,43
Обсяг випущеної продукції, тис. аркуш	356	369	103,65
Трудомісткість, година/лист	1,37	1,21	88,32

Трудомісткість порівняно з попереднім роком знизилася на 11,68 %.

Ефективність використання техніки знаходить свій відбиток у рівні фондівіддачі.

$$\Phi_{\text{від.}} = \frac{V_{\text{вип.прод.}}}{\Phi}, \quad (2.8)$$

де $\Phi_{\text{від.}}$ – фондівіддача; Φ – середньорічна вартість основних виробничих фондів;
 $V_{\text{вип.прод.}}$ – обсяг випущеної продукції.

$$\Phi_{\text{від.0}} = \frac{285,09 \text{ млн. грн.}}{37,628 \text{ млн. грн.}} = 17,60.$$

$$\Phi_{\text{від.1}} = \frac{291,11 \text{ млн. грн.}}{40,635 \text{ млн. грн.}} = 16,04.$$

$$\Delta\Phi_{\text{від.}} = 17,60 - 16,04 = 1,56.$$

Тобто, можна сказати, що кількість одержаною продукції, при вкладенні 1 гривні зросло на 1,56. Тобто, підвисилась ефективність використання ОФ, але це не говорить про використання фондів на повну потужність.

При порівнянні темпу зростання фондівдачі (91,15 %) та темпу зростання фондоозброєності (106,94 %), можна сказати, що ОФ нарощуються швидше.

Вирахуємо матеріаломісткість підприємства:

$$M_{\text{містк.}} = \frac{M_{\text{витр.}}}{V_{\text{вип.прод.}}}, \quad (2.9)$$

де $M_{\text{містк.}}$ – матеріаломісткість; $M_{\text{витр.}}$ – загальні матеріальні витрати; $V_{\text{вип.прод.}}$ – обсяг випущеної продукції.

$$M_{\text{містк. (поп. рік)}} = \frac{212,16 \text{ млн. грн.}}{572,18 \text{ млн. грн.}} \times 100\% = 37,08\%.$$

$$M_{\text{містк. (звіт. рік)}} = \frac{219,44 \text{ млн. грн.}}{560,19 \text{ млн. грн.}} \times 100\% = 39,17\%.$$

Також треба врахувати, що в галузі 53 % від собівартості припадає на папір, а це свідчить що підприємство неефективно використовує кошти: закуповує продукцію низької якості, нецільове витрачає кошти. А це, в свою чергу збільшує собівартість продукції.

В табл. 2.12 відображено зміни питомої ваги працівників досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.12 – Питома вага працівників підприємства

Працівники	Питома вага у середньообліковій чисельності, %		Абсолютне відхилення, %
	2020 р.	2021 р.	
Основні	35	34	-1
Допоміжні	25	27	+2

Можна бачити, що кількість основних працівників зменшилась, а допоміжних збільшилась. Дані зміни викликані кризовими явищами спричиненими пандемією, яка суттєво вплинула на стан бізнесу даної сфери.

Скомпонуємо основні показники технічно-організаційного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф» в загальній табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Основні показники технічно-організаційного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф»

Показник	2020 р.	2021 р.	Відносне відхилення, %
Відпрацьовано люд/год. на 1 прац., люд/год.	1910	1899	99,42
Середньорічна чисельність основних робітників, чол.	224	225	100,45
Обсяг випущеної продукції, тис. аркуш	356	369	103,65
Трудомісткість, година/лист	1,37	1,21	88,32
Коефіцієнт оновлення, %	7,35	6,59	89,65
Коефіцієнт швидкості оновлення, %	316,95	329,00	103,8
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	32511,5	34918	107,4

Проаналізувавши дані табл. 2.13, можна сказати, що на підприємстві потрібно ввести додаткові заходи для підвищення технічно-організаційного розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «РОМУС-ПОЛІГРАФ»

3.1 Розробка моделі забезпечення технічного й організаційного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф»

Однією з основних шкіл в управлінні діяльністю є успіх чи критичні фактори, спрямовані на оцінку технічних чи організаційних факторів, що призводять до успіху чи невдачі в управлінні діяльністю, та вивчення причин за успіхи та невдачі.

Цілі діяльності традиційно представлялися у вигляді трикутника, що представляє час, вартість та якість. Класифікація діяльності є багатовимірною конструкцією, що залежить від багатьох факторів; проте, слід враховувати переважно погляду клієнта/користувача і політику фірми щодо діяльності.

Суть запропонованої пофакторної моделі щодо забезпеченості організаційно-технічного розвитку досліджуваного підприємства відображена на рис. 3.1.

Розглянемо фактори які впливають на організаційно-технічний розвиток ТОВ «Ромус-Поліграф» детальніше.

1. Підтримка вищого керівництва (ТМ)

Підтримка вищого керівництва це референтна група, вона встановлює політику оплати та просування по службі організаціях. Включає такі аспекти, як виділення достатніх ресурсів і впевненість в управлінні проектами для підтримки в умовах кризи, і повинен бути доведений до всіх зацікавлених сторін. Етичне поведінка і задоволеність співробітників у організаціях залежить від підтримки вищого керівництва. Підтримка вищого керівництва покращує відносини як з клієнтами, так і з постачальниками, збільшуючи операційну ефективність.

Коли вище керівництво підтримує проект, позитивний сигнал передається тим, хто бере участь у розробці проекту, що позитивно впливає їх ефективність.

Крім того, передбачувана організаційна підтримка, як правило, сприяє підвищенню задоволеності роботою керівників проєктів.

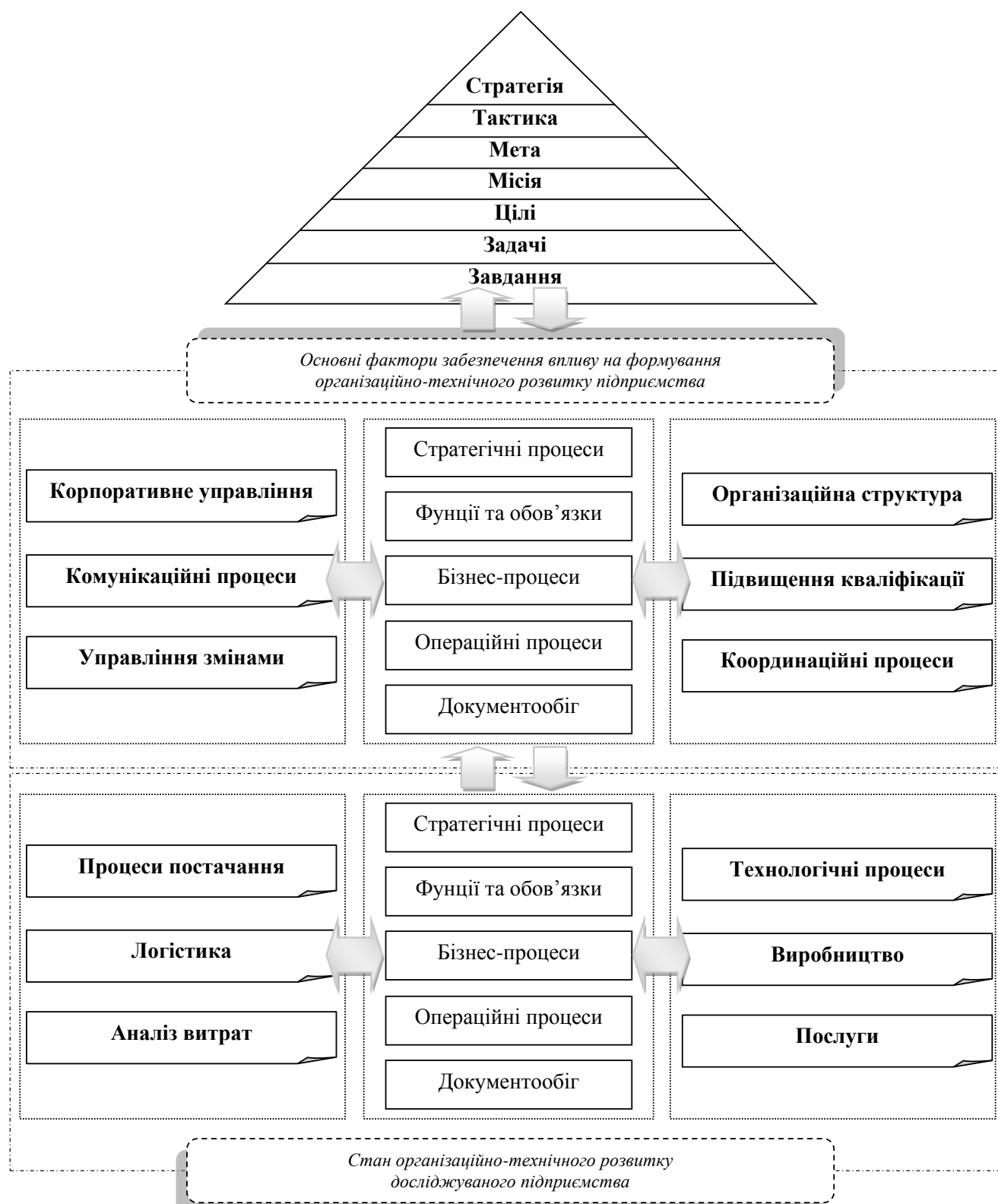


Рисунок 3.1 – Запропонована пофакторна модель забезпеченості організаційно-технічного розвитку досліджуваного підприємства

2. Зв'язок (ЗІ)

Ефективна комунікація зазвичай є позитивним фактором для управлінських процесів, тому що чим більше відкрите спілкування, тим коротше соціальна дистанція та співробітництво в організаційних відносинах. Для підвищення організаційної ефективності важливо, щоб менеджери планували як формальні механізми комунікації, а й неформальні. Хороша комунікація пов'язана з наданням належної мережі та необхідних даних усім ключовим учасникам реалізації проєкту. Ефективне спілкування, як правило, заохочує командну роботу, підвищує мотивацію та забезпечує участь усіх ключових зацікавлених сторін, що підвищує ймовірність досягнення цілей проєкту у межах відведеного часу та ресурсів.

3. Управління змінами (СМ)

Управління змінами пов'язано з тим, як організації повідомляють про цілі та цінності, домовляються про згоду та співпрацю, винагороджують поведінку, що підтримує зміни, перенаправляють ресурси для підтримки змін та заохочують більш активну участь та прийняття рішень. Щоб стимулювати організаційні зміни, розроблено основу для аналізу контекстно-залежних бар'єрів та факторів, що сприяють організаційним змінам.

4. Організаційна культура (ОК)

Організаційну культуру (ОК) можна визначити як набір припущень, що поєднують норми та цінності, соціальні ідеали чи переконання, які поділяють члени організації. У цьому сенсі ОС може впливати на поведінку співробітників та формальні системи контролю, спрямовуючи те, як співробітники думають, діють та реагують на покращення та інновації.

Сильна культура, в якій стандарти та цінності широко поширені та глибоко зберігаються у всій організації, підвищує ефективність організації, оскільки співробітники віддані загальним цілям. Переваги сильної організаційної культури є результатом стандартів продуктивності та цінностей, що сильно розділяються, що може мати на увазі найкраще узгодження між цілями бізнесу та членів, а також великі зусилля співробітників. Практика роботи з персоналом позитивно

впливає на ефективність організації, коли вона прагне залучення співробітників.

5. Навчання (ТР)

Навчання – це заплановані зусилля організації щодо сприяння навчанню поведінки, пов'язаної з роботою. Інвестиції в навчання та розвиток важливі для довгострокового успіху організації та співробітників. Щодо розвитку людських ресурсів, то програми навчання можуть сприяти формуванню відповідних навичок у таких галузях, як стратегічне управління, фінансовий менеджмент, розвиток бізнесу та маркетинг.

Навчання підвищує рівень знань, індивідуальну продуктивність і, отже, організаційну ефективність. Фірми з вищим відсотком навчених співробітників, швидше за все, вважатимуть навчання корисним та практику управління людськими ресурсами, яка спонукає співробітників проходити навчання.

Навчання та розвиток ефективні для розширення міжфункціонального співробітництва у галузі досліджень та розробок; навіть надмірне навчання може бути позитивним і може покращити навчання співробітників. У контексті управління проєктами важливо, щоб менеджери проходили навчання для розвитку міжособистісних та технічних навичок, що зазвичай підвищує мотивацію проєктних команд. Відсутність формального навчання співробітників одна із головних перешкод, які впливають на ефективне використання управління ризиками у проєктах.

Враховуючи теоретичний огляд, представлений у цьому дослідженні, організаційні фактори були визначені як незалежні змінні, а успіх проєкту як залежна змінна. Для збору даних була розроблена структурована анкета з урахуванням наступних організаційних факторів, що ґрунтуються на попередніх дослідженнях: підтримка вищого керівництва; спілкування; управління змінами; організаційна культура; навчання; успіх проєкту.

Оцінювання на ТОВ «Ромус-Поліграф» проводиться щорічно. Це допомагає зрозуміти та визначити основні проблеми підприємства. Наведемо, в якості приклада, дослідження, що було проведено у 2021 р.

В ході оцінки проводиться опитування серед менеджерів підприємства.

Щоб виявити та оцінити вплив технічних та організаційних факторів, проводять підтверджуючий факторний аналіз за допомогою програмного забезпечення R. Для тесту надійності використовується альфа-критерій Кронбаха та комбінований тест надійності. Щоб перевірити достовірність побудов, використовується вилучену середню дисперсію. Відповіді респондентів були проаналізовані відповідно до перетворення Боксу та Коксу, для аналізу нормальності використовувався критерій Шапіро-Вілка.

Сорок три відсотки респондентів обіймали посади «менеджер проєкту» та «координатор проєкту»; приблизно 30% обіймали посади «інженер з продукту» та «менеджер з продажу»; інші ж обіймали керівні посади, такі як «директор» чи «інженер з якості». Респонденти найчастіше називали проєкт «розробка нового продукту» (37%), його слідує проєкти з поліпшення виробництва/операцій (16%).

У табл. 3.1 показані вилучені альфа Кронбаха, складова надійність та середня дисперсія.

Таблиця 3.1 Результати випробувань надійності та конструктивної валідності

Конструкти	Альфа Кронбаха	Композитна надійність	Отримана середня дисперсія
Підтримка вищого керівництва (ТМ)	0,889	0,891	0,671
Зв'язок (ЗІ)	0,936	0,938	0,791
Управління змінами (СМ)	0,907	0,912	0,723
Організаційна культура (ОК)	0,903	0,902	0,699
Навчання (ТР)	0,954	0,957	0,846
Успіх проєкту (PS)	0,845	0,843	0,522

Як видно з табл. 3.1 значення альфа Кронбаха перевищували 0,7, що можна розглядати як прийнятний ступінь надійності конструкції. Сумарні значення надійності перевищували 0,6, що також вважалось прийнятним. Середні витягнуті значення дисперсії були вищими за 0,5, що свідчить про конвергентну валідність

конструкції. Все це говорить про достатній рівень оцінку факторів, що впливають на організаційно-технічний розвиток ТОВ «Ромус-Поліграф».

Найвищими індексами відповідей були: «бачення, стратегія та політика організації відкрито обговорюються» (MI=17,76); «Вище керівництво надає достатньо ресурсів для підтримки зусиль з реалізації проекту» (MI=13,28); «В організації панує відкрита організаційна культура та довіра (MI=12,63); та «в компанії існують відповідні процедури керівництва» (MI=12,44).

Остаточна модель оцінки, включаючи гіпотези та факторні навантаження, показана на рис. 3.2. Всі екзогенні організаційні конструкції позитивно впливають на успіх різноманітних проектів. Конструкції ОС, СМ та ТМ мають найбільшу статистичну значущість у цій вибірці для успіху проекту.

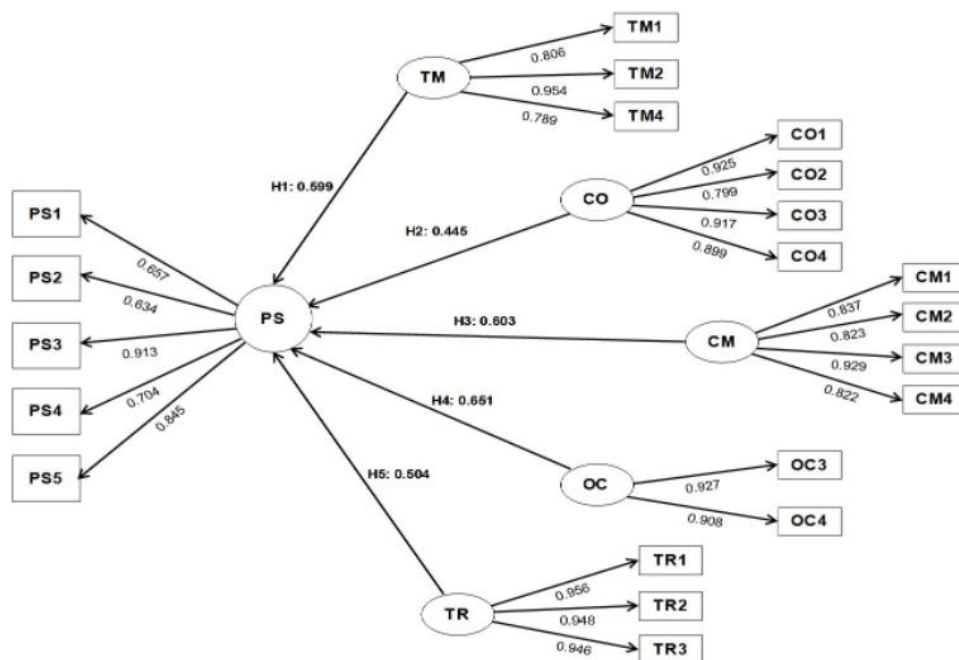


Рисунок 3.2 – Діаграма шляхів організаційних факторів та успіху проекту

За допомогою підтверджуючого факторного аналізу в ТОВ «Ромус-Поліграф» кожний рік перевіряється вплив п'яти організаційних факторів на успіх проектів.

Для покращення оцінювання ми пропонуємо також включити в оцінку наступні фактори: інноваційна організаційна культура; управління змінами та

підтримка вищого керівництва; культура гнучкості; клімат, що підтримує інновації.

Всі вони будуть позитивно впливати на оцінку в ТОВ «Ромус-Поліграф», та підприємство може зосередитись на розвитку людських ресурсів, розширенні прав та можливостей та командній роботі у контексті управління проєктами.

3.2 Оцінювання технічного й організаційного розвитку на підприємстві

З метою оцінки організаційного розвитку підприємства ТОВ «Ромус-Поліграф» пропонуємо наступну послідовність етапів дій, яка представлена на рис. 3.3.

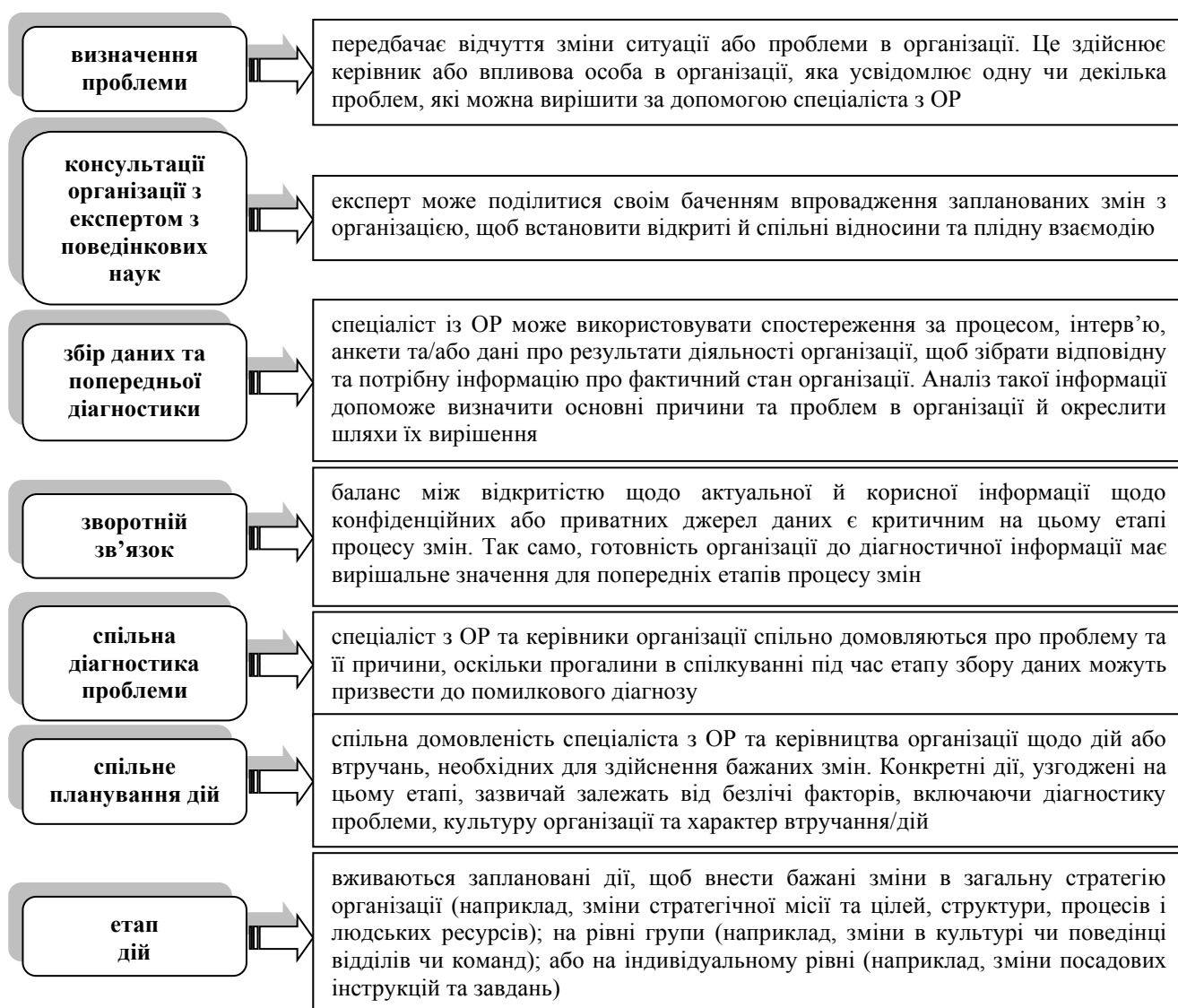


Рисунок 3.3 – Запропоновані етапи дій для оцінки організаційного розвитку досліджуваного підприємства

Кожна технологічна оцінка, буде відрізнятися через відмінності в технології, організаційних компетенціях, часових обмеженнях і доступних ресурсах. Однак для ретельної технологічної оціни ТОВ «Ромус-Поліграф» нами буда розроблена модель, яка представлена на рис. 3.4.

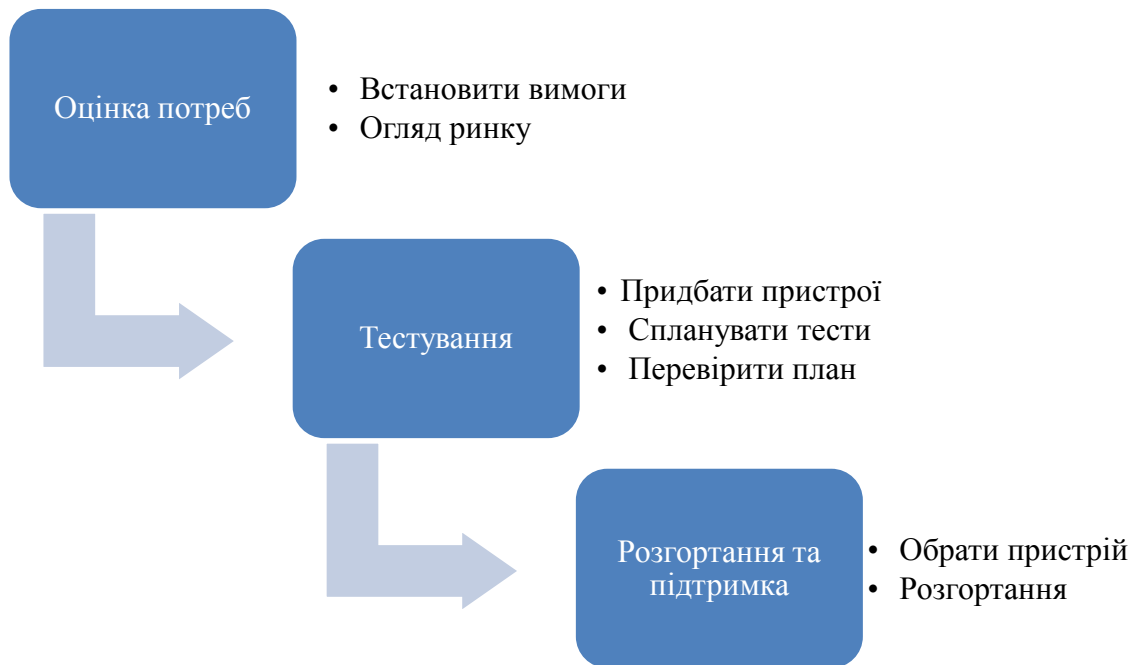


Рисунок 3.4 – Пропонована покрокова оцінка технологічного розвитку досліджуваного підприємства

Розглянемо всі етапи детальніше:

Етап 1: Оцінка потреб

Треба провести технологічну оцінку для прийняття рішення щодо впровадження нової системи або розширення існуючих послуг. Треба чітко зрозуміти те, які потреби потрібно задовільними.

Крок 1. Встановіть вимоги

Треба провести оцінку потреб організації. Ці потреби мають бути задокументовані у списку вимог до обладнання, які можна використовувати в процесі оцінки. Ретельна оцінка повинна виходити за рамки базової потреби.

Крок 2. Огляд ринку

Після того, як всі потреби та вимоги були встановлені, треба переглянути те, що може запропонувати ринок (які продукти з якими функціями). Збір

інформації може бути складним із багатьма технологіями. Кожен виробник часто використовує різні терміни для опису схожої функціональності, що ускладнює встановлення будь-якого рівня паритету функцій між пристроями. Обговорення з постачальниками та виробниками мають бути збалансовані незалежними дослідженнями технологій, щоб уникнути певної упередженості, яка виникає під час розмови з людьми, які зацікавлені в продажу обладнання.

Огляд ринку повинен включати порівняння функцій між пристроями з акцентом на функціях, які відповідають критеріям, визначеним як вимоги. Результатом порівняння функцій має бути документ, який містить перелік потенційних пристроїв на ринку, включаючи табличне порівняння всіх пристроїв.

Другий аспект огляду ринку – визначення корисних функцій – часто вимагає багато досліджень того, як працює технологія. Може бути корисним розробити документ з оглядом технологій на основі висновків. Це дозволяє значуще поширювати роботу одного або двох людей серед інших людей в організації. Тверде розуміння фундаментальних принципів технології може бути дуже корисним при проведенні оцінки технології.

Етап 2: Тестування

Тестування це важливий етап, який дозволяє практично оцінити пристрої, які відповідають потребам. Придбання пристроїв для тестування є важливим кроком у процесі оцінки відповідності технології програмі організації. Наступні дії зазвичай пов'язані з процесом тестування.

Крок 3: Придбати пристрої

Треба обрати постачальників серед запропонованого списку, перевага надається товарам, які пройшли тестування.

Крок 4: Спланувати тести

Треба створити план тестування з допоміжними посібниками з тестування та документацією перед початком будь-якого офіційного тестування пристроїв. Тести повинні включати комбінацію функціональних і механічних критеріїв. Треба визначити, чи може будь-яка інформація, зібрана під час оцінки потреб, керувати процесом тестування. Також треба зібрати команду, яка може допомогти

у тестуванні пристроїв.

Крок 5: Перевірити план

Завершення фактичного практичного тестування пристроїв часто може бути завершено досить швидко, якщо були завершені попередні етапи процесу оцінки. Заздалегідь спланувавши тестування, команду, яка розуміє, що очікується від процесу тестування, а також усі пристрої, які замовлені та є під рукою на момент оцінки, можна відносно легко завершити оцінку.

Спільне тестування пристроїв допомагає гарантувати, що вони оцінюються за подібних обставин із послідовним процесом. Розповсюдження тестування на тижні чи місяці значно ускладнює впевненість, що пристрої були оцінені однаково. Під час виконання тестування треба документувати результати кожного тесту, використовуючи узгоджені показники процесу планування тестування.

Під час тестування треба оцінювати результати тестування. Ваш процес тестування може дозволити тестувальникам обговорити свої результати в процесі оцінки пристроїв. Навпаки, деякі процеси тестування можуть вимагати збору результатів окремо, при цьому оцінки обговорюються лише після завершення процесу оцінювання. Будь-який метод обговорення результатів оцінки може бути ефективним, і важливим результатом, незалежно від процесу, є взаємне розуміння результатів і загальна згода щодо продуктивності кожного пристрою.

Під час перегляду результатів може знадобитися додаткова бесіда. Можливо, знадобиться обговорити значні відмінності в балах, щоб зрозуміти, чому вони виникли. Ці відмінності, швидше за все, виникнуть у більш суб'єктивних тестах, оскільки особисті думки та уподобання впливатимуть на результати. Треба визначити, чи є найбільш доцільним усереднювати бали, обговорювати відмінності, поки не буде досягнуто згоди, чи тест потрібно повторити.

Після перегляду цифр та обговорення продуктивності кожного пристрою, ймовірно, що підмножина пристроїв буде оцінена вище, ніж інші. Ці пристрої можна включити до «короткого списку» пристроїв, які можна розглянути більш детально.

Шорт-лист, який створюється в результаті оцінки результатів, може бути підданий додатковому оцінюванню. Це може бути так само просто, як провести остаточне порівняння з початковою оцінкою потреб, або може включати практичне тестування з клініцистами, які будуть використовувати пристрій, і технологіями, які підтримуватимуть пристрої. Кінцевою метою є рекомендація пристрою або набору пристроїв, які будуть відповідати організаційним потребам для цієї технології.

Фаза 3 Розгортання та підтримка

Третій етап технологічної оцінки зосереджується на остаточному виборі, покупці, розгортанні та підтримці цього рішення. Цей етап є як завершенням, так і продовженням усієї роботи з оцінки, описаної в цьому процесі до цього часу. Особливу увагу необхідно приділяти документації зробленого вибору та підготовці до оперативних реалій підтримки технології.

Крок 6. Вибір пристрою

Треба створити загальний документ, який містить огляд процесу тестування, це може підвищити зацікавленість осіб, покладених на придбання обладнання, і пояснити, чому даються певні рекомендації. Це може бути особливо важливим, якщо будь-які зацікавлені сторони, не залучені до практичних тестів, віддають перевагу пристрою, який не був рекомендований наприкінці процесу тестування. Цей документ також може слугувати ключовим ресурсом у пізніших технологічних оцінках, оскільки він може швидко навчити персонал, який починає оцінювати пристрій, досить швидко до загального процесу.

Інформація, зібрана до цього моменту, може бути досить великою. Важливо скласти план для поширення відповідних рішень та наступних кроків серед тих, на кого вплине ця робота групи оцінювання. Треба бути готовими інформувати клініцистів і техніків про прийняті рішення, включаючи інформацію про те, які продукти були обрані для впровадження.

Крок 7: Розгортання

Вибір технології – це лише початок набагато більшого процесу, який включає придбання та розгортання пристроїв, а також підтримку розгорнутих

пристроїв протягом їхнього життєвого циклу.

Значна частина роботи, яка була виконана раніше в процесі, буде використана для прийняття багатьох рішень про покупку. На цьому етапі буде корисно задокументувати роботу з планування та оцінки потреб.

Багато рішень щодо розгортання будуть керуватися рішеннями про закупівлю. Інформацію про розгортання потрібно задокументувати та поділитися з відповідними сторонами, включаючи те, як вони будуть налаштовані та як вони будуть взаємодіяти з існуючою інфраструктурою. Чітка комунікація та ретельна документація плану розгортання виявиться критичною для координації процесу розгортання.

Підвищення організаційно-технічного розвитку є складним питанням, особливо якщо для цього потрібна нова технологія. Тим не менш, необхідно провести організаційно-технологічну оцінку. Процес оцінки може допомогти переконатися, що технології впроваджуються таким чином, щоб відповідати потребам програми. Методологічна опрацювання процесу в кінцевому підсумку допоможе організації приймати більш рентабельні рішення про закупівлю з вищим ступенем впевненості у виборі кінцевого продукту.

Для оцінки заходів організаційно-технічного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф», розроблено план продажів на 2020-2022 рр. за вартісними та натуральними показниками (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогноз обсягів продажу ТОВ «Ромус-Поліграф» на 2020-2022 роки

Показник	2020 р.				2021 р.	2022 р.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Очікуваний об'єм продажів, шт.	178900	260700	275400	327800	1840050	1959750
Середня ціна продажу за од. продукції при 25% прибутку, грн.	13,8	13,8	13,8	13,8	15,27	16,20
Виручка від продажу, тис. грн.	2468,82	3597,66	3800,52	4523,64	28091,43	31747,95

Враховуючи різні чинники, які можуть призвести до збільшення витрат, зростання імпорتنих цін тощо, щороку частково підвищувалися ціни реалізації поліграфічних виробів.

З огляду на попередні розрахунки, в табл. 3.3 представлені прогнозовані розрахунки, які проводилися для двох варіантів реалізації проєкту, коли плановий рівень прибутку дорівнював 10 % та 25 %.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані розрахунки собівартості та ціни продукції підприємства

Найменування статті витрат та елементів ціни	Період			
	2022 р.		2023 р. тис. грн.	2024 р. тис. грн.
	Витрати у розрахунку на			
	Одиницю продукції, грн.	Усю програму, тис. грн.		
1. Матеріальні витрати, всього:	8,50	8861,51	17266,29	19506,18
2. Заробітня плата працівникам	0,79	827,77	1629,55	1844,91
3. Разом виробнича вартість	9,29	9689,18	18895,84	21351,08
4. Комерційні витрати	1,06	1103,7	2172,73	2459,88
5. Разом повна собівартість	10,35	10792,98	21068,57	23810,96
6. Відпускна ціна:				
- при 10 %		-11,5	-12,72	-13,5
- при 25 %		-13,8	-15,27	-16,20
7. Прибуток (при плановому рівні накопичення)				
- при 10 %	-1,15	-1199,22	-2340,95	-2645,66
- при 25 %	-3,45	-3597,66	-7222,86	-7936,99

Можна зробити висновок, що вартість проєктних товарів зросла лише на 1,53 грн., або на 18 % , як результат введення надбавок. Ціни встановлені на рівні 10 % та 25 % запланованого доходу. Важливо відзначити, що ціна не сильно

змінюється, якщо порівняти з традиційними продуктами.

В табл. 3.4 наведено план прибутків та витрат проекту на 2022-2024 роки з мінімальним плановим прибутком 10 %.

Таблиця 3.4 – План прибутків та витрат за песимістичним сценарієм на 2022-2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Виручка від реалізації, тис. грн.	11992,2	23409,53	26456,63
Собівартість, тис. грн.	10792,98	21068,57	23810,96
ПДВ, тис. грн.	2398,44	4677,00	5291,33
Прибуток від реалізації, тис. грн.	1199,22	2340,95	2645,66
Податок на прибуток, тис. грн.	215,86	421,37	476,22
Чистий прибуток, тис. грн.	983,36	1919,58	2169,44

Розмір планового прибутку від впровадження заходів організаційно-технічного розвитку за три роки в сумі становитиме 5072,38 тис. грн. (983,36 тис. грн.+1919,58 тис. грн.+2169,44 тис. грн.).

У табл. 3.5 представлено план прибутків та витрат з плановим прибутком 25 %.

Таблиця 3.5 – План прибутків та витрат за оптимістичним сценарієм на 2022-2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Виручка від реалізації, тис. грн.	14390,64	28091,43	31747,95
Собівартість, тис. грн.	10792,98	21068,57	23810,96
ПДВ, тис. грн.	2878,11	5618,29	6439,59
Прибуток від реалізації, тис. грн.	3597,66	7022,86	7936,99
Податок на прибуток, тис. грн.	647,58	1264,11	1428,66
Чистий прибуток, тис. грн.	2950,08	5758,74	6508,33

Загальний прибуток проекту за три роки в сумі становитиме 15217,25 тис. грн. (2950,08 тис. грн.+5758,74 тис. грн.+6508,33 тис. грн.).

На рис. 3.5. представлено прогнозовану величину виручки від реалізації, яку

компанія отримає після впровадження запланованих заходів організаційно-технічного розвитку. Вона має тенденцію до зростання за рахунок позитивних результатів проекту, а не швидкого зростання цін.

Ми також бачимо два шляхи, оптимістичний – де буде продано 100 % продукту та песимістичний, де буде реалізовано лише 75 % товару.

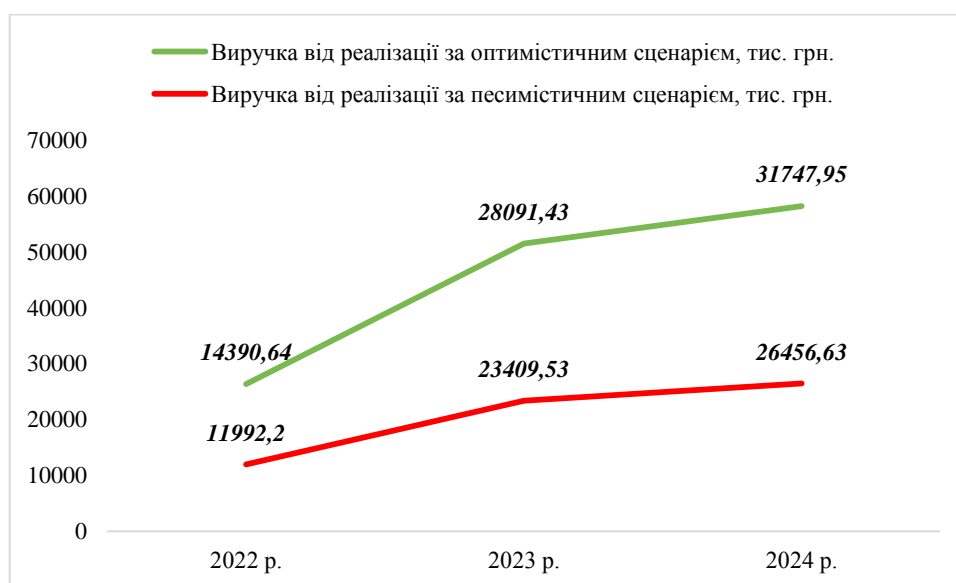


Рисунок 3.5 – Прогнозована виручка від реалізації після впровадження запланованих заходів організаційно-технічного розвитку досліджуваного підприємства

На рис. 3.6 показано чистий прибуток організації до та після проекту за песимістичним та оптимістичним сценаріями на 2022-2024 роки.

Слід зазначити, що на діаграмі порівнюється загальний дохід діяльності підприємства до та після впровадження запланованих заходів організаційно-технічного розвитку.

Станом на 2022 р. ТОВ «Ромус-Поліграф» володіє 10104000 грн. нерозподіленого прибутку, який планує інвестувати в покращення організаційно-технічного розвитку.

Потреба в фінансуванні на перший рік складе лише 1595480 грн.

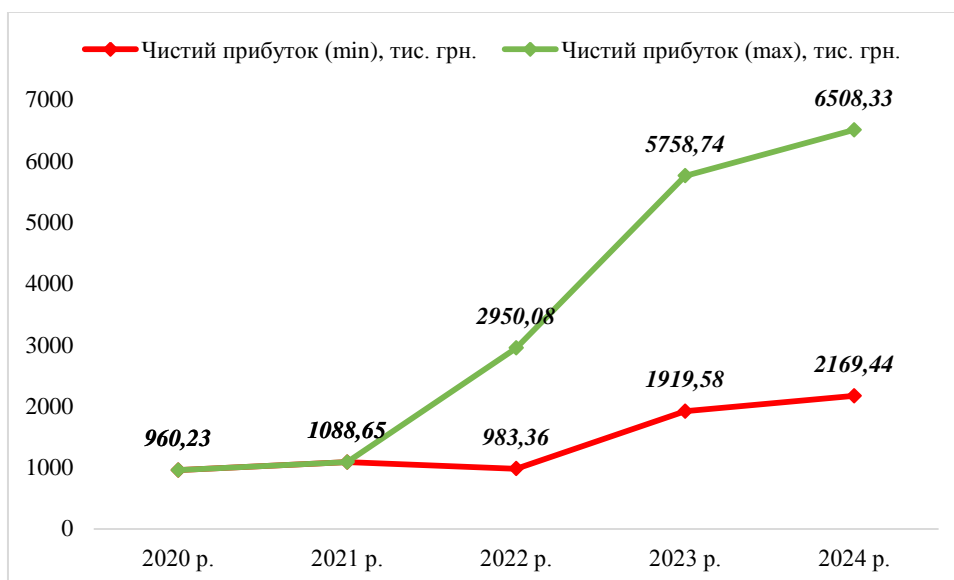


Рисунок 3.6 – Чистий прибуток організації до та після проекту за песимістичним та оптимістичним сценаріями

Необхідно проаналізувати ефективність заходів для організаційно-технічного розвитку підприємства, а саме: визначити критичні обсяги виробництва в натуральному та вартісному вимірі.

Розрахуємо критичний об'єм виробництва ($Q_{\text{нат}}$) за формулою 3.1:

$$Q_{\text{нат}} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (3.1)$$

де FC – постійні витрати виробництва, грн.; P – ціна одиниці, грн.; AVC – змінні витрати на одиницю продукції, грн.

Критичний об'єм виробництва:

$$Q_{\text{нат}} = \frac{(1931474,16)}{13,8 - 8,5} = 364429,1 \approx 364429 \text{ шт.}$$

При виробництві та реалізації 364429 найменувань товарів ТОВ «Ромус-Поліграф» буде беззбитковим.

У вартісному значенні критичний обсяг ($Q_{\text{варт}}$) визначається за формулою 3.2:

$$Q_{\text{варт}} = \frac{FC \times P}{P - AVC} \quad (3.2)$$

Критичний обсяг у вартісному значенні буде дорівнювати:

$$Q_{\text{варт}} = \frac{26654343,4}{5,3} = 5029121,4 \text{ грн.}$$

Якщо виручка становитиме 5029121,4 грн., то підприємство досягне рівня точки беззбитковості.

Важливим показником ефективності проєкту є чистий дисконтований дохід (ЧДД) – накопичений дисконтований ефект за розрахунковий період. З урахуванням можливого рівня інфляції (за даними НБУ в 2021 р. становить 7,7 %) і прогнозованих ризиків проєкту, взято дисконтну ставку 35 % і обчислена ЧДД для двох шляхів за формулою 3.3:

$$\text{ЧДД} = \sum \frac{S_t}{(1+i)^t} - I_0, \quad (3.3)$$

де i – ставка дисконту; S_t – прибуток за певний період; t – період, роки.

Розрахунок ЧДД для мінімального рівня прибутку підприємства:

$$\begin{aligned} \text{ЧДД}_{\text{мін}} &= -1595,48 + \frac{983,36}{(1 + 0,35)^1} + \frac{1919,58}{(1 + 0,35)^2} + \frac{2169,44}{(1 + 0,35)^3} \\ &= 1067,95 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Розрахунок ЧДД для максимального рівня прибутку підприємства:

$$\begin{aligned} \text{ЧДД}_{\text{макс}} &= -1595,48 + \frac{2950,08}{(1 + 0,35)^1} + \frac{5758,74}{(1 + 0,35)^2} + \frac{6508,33}{(1 + 0,35)^3} \\ &= 6394,82 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Розрахуємо дисконтовану суму (ДС) проекту за формулою 3.4:

$$ДС = \frac{ІС}{(1+r)^t}, \quad (3.4)$$

де ІС – сума інвестицій за даний рік; r – ставка дисконту; t – рік залучення інвестицій.

Дисконтована сума (ДС) проекту:

$$ДС = \frac{1595,48}{(1+0,35)^1} = 1181,84 \text{ тис. грн.}$$

Індекс рентабельності – розраховується як сума дисконтованого грошового потоку до початкової інвестиції. Його можна знайти, як відношення чистого дисконтованого доходу проекту до суми дисконтування, що складає 0,8 для песимістичного значення доходу та 5,42 для оптимістичного.

Для додаткового розрахунку ефективності проекту, обчислимо індекс дохідності проекту. Цей індекс є відношенням суми наведених вище вкладень до суми інвестицій і розраховується з використанням формули 3.5:

$$ІД = \frac{ЧДД}{ІС}, \quad (3.5)$$

де ІД — індекс дохідності; ЧДД – чистий дисконтований дохід проекту; ІС – початкові інвестиції.

Розрахунок ІД для мінімального рівня прибутку підприємства:

$$ІД_{\text{мін}} = \frac{1067,95}{1595,48} = 0,67.$$

Розрахунок ІД для максимального рівня прибутку підприємства:

$$ID_{\text{макс}} = \frac{6394,82}{1595,48} = 4,01.$$

Період окупності найбільш зрозумілий та загальний показник оцінки ефективності інвестицій. Період окупності запропонованих заходів організаційно-технічного розвитку за двома сценаріями можна розрахувати за допомогою формули 3.6:

$$ПО = \frac{IC}{ДП}, \quad (3.6)$$

де IC – розмір інвестиційних коштів; ДП – розмір грошових потоків проекту.

Розрахунок ПО для мінімального рівня прибутку підприємства:

$$ПО_{\text{мін}} = \frac{1595,48}{2185,25} = 0,73 * 12 = 8,76 \text{ міс.}$$

Розрахунок ПО для максимального рівня прибутку підприємства:

$$ПО_{\text{макс}} = \frac{1595,48}{2950,08} = 0,54 * 12 = 6,49 \text{ міс.}$$

Впровадженні заходи організаційно-технічного розвитку можна вважати ефективним з огляду на термін окупності, що підходить компанії, враховуючи умову, якщо ЧДД більше нуля або індекс рентабельності більше одиниці.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТОВ «РОМУС-ПОЛІГРАФ»

4.1 Ергономічні проблеми безпеки життєдіяльності на досліджуваному підприємстві

В даний час ергономіки та застосування її досягнень обмежені, тому що ергономіка є важким симбіозом медичних, біологічних, психологічних та технічних наук, що вирішують певні завдання щодо підвищення надійності та якості «людського середовища і технологій», «система». У будь-якому випадку необхідно вивчати та оптимізувати їх індивідуальні особливості, такі як обставини праці на робочому місці оператора, психологічні показники його стану під час діяльності тощо. У той же час майже не ведеться робота з екологічних питань ергономіки, що загострює проблему ефективного використання її досягнень у виробництві та побуті. Проте вивченню екологічних потреб суспільства присвячено значну кількість наукових праць, у яких ці потреби систематизовані, і навіть ергономічні питання займають у них певне місце.

Таким чином, утворення схильності екологічної спрямованості ергономіки є необхідною умовою подальшого покращення цієї науки і є однією з основних вимог ергономіки, а саме безпеки життєдіяльності людини. Нині рівень безпеки у світі слід вважати одним із найважливіших соціальних показників, спрямованих на забезпечення потреб людини та здорового довкілля. В Україні соціальна функція ергономіки виконується переважно за підтримки інституційної діяльності держави та громадських організацій. В даний час впроваджуються стандарти для будь-якого виду виробничої або споживчої ергономіки в галузі охорони праці, захисту покупців від надання неякісних товарів або служб та проектування нових ергономічних спецтехнологій. Однак слід пам'ятати, що існуючі економічні механізми лобіюють грошові інтереси в ергономіці, від того, що питання безпеки значущі не тільки в остаточному створенні безпечних та зручних умов праці для

людей, а й в економічних витратах на їх досягнення. Втім, економічний результат не повинен бути вирішальним, оскільки такий підхід призведе до того, що ергономіка від самостійного навчання потроху буде частиною управління та втратить своє основне призначення – комфорт і безпеку. Тому на даному етапі свого розвитку ергономіка отримує нове бачення основних пріоритетів. Деякі зміни в цьому напрямку вже відбуваються, тому що зараз предметом ергономіки є не тільки освоєння та оцінка впливу виробничих факторів на працівника, а й інших, наприклад соціальне та природне середовище. Цей факт підтверджується тим, що при ергономічній оцінці робочого місця увага звертається не тільки на загальні показники та особливості (наприклад, антропометричні особливості крісла, висота робочої поверхні, тощо), але й на їх екологічну складову (наприклад, властивості матеріалів, з яких виготовлені предмети на робочому місці). Такий підхід запроваджено на практиці ТОВ «Ромус-Поліграф».

Необхідність пріоритету соціальної спрямованості ергономіки в системі її соціально-економічного визначення пов'язана з найважливішою вимогою ергономіки – безпекою здоров'я людини. Пріоритетним урахуванням такого значущого соціального показника, як рівень безпеки, є задоволення нагальних потреб життя людей. Безпека є необхідністю з другорядними потребами економічного зростання.

Соціальну політику ергономіки можна забезпечити інституційними діями держави та міжнародних організацій (МОП, СОТ та ін.) через нормативні акти. Обмежувальні і стимулюючі (заохочення до кращої роботи) принципи громадського порядку реалізуються шляхом прийняття ергономічних норм і стандартів, контроль дотримання, штрафної системи стягнень і пільг. На підприємствах нормативні вимоги що до споживчої та виробничої ергономіки включаються в наукову організацію праці, охорону праці, проєктування ергономічного обладнання та технології, а також у захист прав споживачів.

Регулювання ергономіки в процесі організації праці на виробництві включає наступні способи державного впливу – пасивний та активний. Активне регулювання державою ергономічних виробничих проблем спрямоване на

планування комфортних умов праці і, по можливості, на усунення недостатньої ергономіки виробничих умов. З іншого боку, метод пасивного регулювання компенсує незадовільні умови праці в нестандартних умовах праці: виробнича необхідність, при нічних змінах, надурочних роботах, несприятливих і важких умовах виробництва, надмірному завантаженні, нормативно-правовими актами з охорони праці передбачаються додаткові надбавки до оплати праці або нарахування її за надмірними ставками.

4.2 Оцінка травмонебезпеки технологічного процесу

Велика кількість техногенних аварій, що були викликані сукупністю різноманітних факторів, змусило світову спільноту приділяти значну увагу проблемі промислової безпеки. Саме поняття «промислова безпека» можна визначити як стан захищеності інтересів суспільства та особи від аварій на небезпечних виробничих підприємствах та їх наслідків. Важливе значення має і таке поняття, як «виробнича безпека», вона є результатом синтезу окремих складових охорони праці, гігієни праці на рівні окремих підприємств. Тому використання терміна «промислова безпека» в поєднанні з поняттям «охорона праці» і набуло широкого поширення, особливо в нормативній документації підприємств, в якій використовується термін «промислова безпека та охорона праці».

Професійна діяльність людини спрямована на модифікацію та пристосування об'єктів природи до своїх потреб, а трудовий процес включає саму працю, її засоби та предмети. У цьому контексті здоров'я та безпека – це система загальних заходів для того, щоб виявити та оцінити небезпеку, запобігання нещасним випадкам та обмеження шкоди, яку вони завдають.

Система заходів оцінки та виявлення ризиків охоплює практичне та теоретичне виявлення різних видів загроз та оцінку їх наслідків. Профілактика надзвичайних ситуацій містить перелік ефективних заходів, від наказів інженера з техніки безпеки до модернізації техніки та технології. Тут все залежить від компетентності служб охорони праці. Зменшення шкоди є дуже корисною

функцією, яка дозволяє повністю усвідомлювати наслідки надзвичайних ситуацій до того, як вони трапляться, і, отже, дозволяє фахівцям з охорони праці бути готовими допомогти працівникам і промисловості в надзвичайних ситуаціях

В ергічній системі, що пов'язана з професійною діяльністю, поняття охорони праці виникає водночас з урахуванням відносин власності. Охорона праці, проявляється лише тоді, коли визначається не тільки працівником, а й роботодавцем. Це гарантує роботодавцю розумні умови для працівника.

Сучасне тлумачення охорони праці визначає нові функції служби охорони праці, а отже і необхідність підготовки та перепідготовки кадрів охорони праці для роботи в нових умовах. Не випадково до різних видів менеджменту відноситься управління охороною праці, яке в мікромасштабі можна вважати елементом управління охороною праці, тобто управління підприємством в цілому.

Нині на ТОВ «Ромус-Поліграф» підприємствах впроваджується система управління охороною праці OHSAS (Серія оцінки гігієни та безпеки праці). Впровадження цих систем це вимога іноземних партнерів, оскільки їх експлуатація знижує рівень травматизму та захворювань, водночас вона відкриває можливість для раціонального використання коштів на охорону праці. Наявність компанії з міжнародним сертифікатом OHSAS 18001 свідчить про передбачуваність і простоту управління охороною праці та знижує ймовірність втрати майна в кризових ситуаціях. Створення СМПБЗ у компанії, що відповідає світовим стандартам, та його сертифікація акредитованим підрозділом сприяє зміцненню позицій на ринку, дає нові можливості для безпечної роботи, забезпечує конкурентну перевагу. Успіх компанії визначається здатністю не тільки постійно вдосконалювати свої продукти та послуги, але й покращувати здоров'я людей та середовище, в якому вони живуть і працюють.

Розробка питань управління охороною праці сприяє подальшій конкретизації понятійного апарату. Поняття «охорона праці» в основному показує основні напрями створення закритих інтегрованих систем, що забезпечують безпеку життя і здоров'я працівників під час їхньої роботи. Тому сучасне тлумачення охорони праці не дозволяє ототожнювати її з безпекою чи гігієною

праці, які є лише її елементами. Отже, охорона праці – це система, що включає умови праці, техніку безпеки, виробничу гігієну та право охорони праці.

Промислова безпека розглядається як систему, що може забезпечити оптимальну взаємодію людини з технічними засобами та навколишнім середовищем з точки зору здоров'я та ефективності. Промислова безпека визначається взаємодією між людьми та самою робочою силою, характером використовуваних матеріалів, машин та обладнання, навколишнім середовищем та економічними факторами, такими як продуктивність. З економічної точки зору це забезпечення максимально можливого рівня ефективності.

Необхідність промислової безпеки слід враховувати на першому етапі планування, так як вона повинна забезпечуватися на всіх етапах виробничого процесу. Вже на етапі планування слід розділити відповідальність за забезпечення здоров'я і безпечних умов праці персоналу протягом певного періоду всього виробничого процесу.

ВИСНОВКИ

У представленому дослідженні різносторонньо висвітлено науково-практичне вирішення проблематики, яка стосується напрямів покращення організаційно-технічного розвитку на підприємстві, на прикладі ТОВ «Ромус-Поліграф».

Подані в даному дослідженні теоретично-практичні положення, а також організаційно-методичні рекомендації посприяли розкриттю його змісту щодо висвітлення теоретичних засад організаційно-технічного розвитку підприємства, здійснення аналізу технічно-організаційного розвитку та представлення шляхів підвищення організаційно-технічного ТОВ «Ромус-Поліграф».

Отримані результати відображають досягнення мети та завдань дослідження, а також сприяють виділенню наступних висновків та пропозицій, а саме:

1. Визначено, що на даний час, в кризових умовах функціонування бізнесу, планування організаційно-технічного розвитку виступає необхідним атрибутом у процесі забезпеченості його підтримки та розвитку в цілому.

2. Виявлено, що основною ціллю організаційно-технологічного розвитку є можливість швидкої реалізації його важливих складових елементів у рамках корпоративної стратегії організації для реалізації інших стратегій та планів з метою забезпечення ефективної діяльності всієї виробничої системи.

3. Представлено основні принципи та етапи планування організаційно-технічного розвитку на підприємстві ТОВ «Ромус-Поліграф».

4. Досліджено зв'язки стратегії організаційно-технічного розвитку зі стратегіями підприємства.

5. Проаналізовано динаміку випуску видів продукції, показники прибутку та рентабельності досліджуваного підприємства. Аналіз свідчить про можливу неефективність використання обладнання та проблему в адміністративному керуванні.

6. Здійснено аналіз основних показників технічно-організаційного розвитку ТОВ «Ромус-Поліграф», який свідчить про те, що на підприємстві потрібно ввести додаткові заходи для підвищення технічно-організаційного розвитку.

7. Запропоновано пофакторну модель щодо забезпеченості організаційно-технічного розвитку досліджуваного підприємства, яка дозволить обирати і впроваджувати ті заходи, які будуть найбільш ефективними для даного підприємства, враховуючи мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища.

8. Розроблено покрокову оцінку технологічного розвитку досліджуваного підприємства.

9. Представлено план прибутків і витрат проєкту на 2022-2024 та розраховано величину планового прибутку від впровадження заходів організаційно-технічного розвитку за песимістичним та оптимістичним сценаріями.

10. Обчислено величину чистого прибутку організації до і після проєкту за песимістичним та оптимістичним сценаріями.

11. Розраховано період окупності запропонованих заходів щодо організаційно-технічного розвитку досліджуваного підприємства за песимістичним та оптимістичним сценаріями.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрющенко І.Є. Вплив інновацій та інвестицій на стратегічний розвиток промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1(2). С. 288-294. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1\(2\)__48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1(2)__48).

2. Бандилко О.С. Корпоративна стійкість та стійкий розвиток як прояв сучасної соціалізації підприємства. *Відповідальна економіка*. 2012. Вип. 4. С. 178-184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_62.

3. Безус А.М., Безус П.І. Вплив факторів на розвиток підприємства. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія: Економіка. 2011. Вип. 9. С. 69-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_ekon_2011_9_10.

4. Буднік М.М., Криворучко Є.С. Формування та розвиток конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах роботи на ринку. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 74-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2013_2_17.

5. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 75-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_14.

6. Головченко Т.М., Остапенко А.С. Інноваційний розвиток підприємства та його фінансове забезпечення. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 4. С. 36-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2011_4_11.

7. Гузенко О.І. Розвиток стратегічного потенціалу підприємства: зміст та місце у системі управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 1(1). С. 529-533. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_1\(1\)__76](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_1(1)__76).

8. Дмитрієв І.А., Мельниченко О.О. Вплив кризи на розвиток підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 1. С. 5-8. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_1_3.

9. Дойсан-Коровьонкова Н.В. Сталий розвиток підприємства як процес та економічне явище: теоретичні аспекти. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 2. С. 48-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_2_10.

10. Жовновач Р.І. Формування та розвиток виробничих механізмів забезпечення та підтримки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2012. Вип. 21. С. 130-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_21_20.

11. Іванчук К.О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. *Економіка розвитку*. 2014. № 3. С. 84-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escro_2014_3_19.

12. Іванчук К.О. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «розвиток підприємства». *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. № 12. С. 231-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_21.

13. Левицький В.В., Суханова І.Ю. Інноваційний розвиток як елемент стратегічного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету*. Економічні науки. 2014. Вип. 26. С. 89-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2014_26_12.

14. Лівощко Т.В. Розвиток системи інформаційних потоків як шлях удосконалення процесу управління підприємства: соціологічний аналіз. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2008. Вип. 32. С. 141-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqvzdia_2008_32_16.

15. Мороз О.С. Інноваційний розвиток підприємства: сутність та проблема визначення складових частин. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Економіка. 2012. Вип. 20. С. 148-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2012_20_33.

16. Мушников О.О. Вплив життєвого циклу підприємства на його інноваційно-інвестиційний розвиток. *Вісник економіки транспорту і*

промисловості. 2013. Вип. 44. С. 264-268. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_44_62.

17. Осипенко А.М. Розвиток кадрового потенціалу як фактор досягнення цілей перспективного розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 23-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_14_12.

18. Пивоваров М.Г. Система управління малими підприємствами регіону: стан, проблеми та розвиток. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2013. № 1. С. 173-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_1_37.

19. Пожуєва Т.О. Інноваційний розвиток підприємства в конкурентному середовищі. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 103-106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1(2)_22).

20. Романчук А.Л. Наукові концепції контролю: розвиток та практичне застосування на підприємствах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 307-313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2013_2_59.

21. Ткач К.І. Теоретичні засади поняття «розвиток підприємства». *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 26. С. 109-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2014_26_15.

22. Турило А.М., Зінченко О.А., Турило А.А. Суспільний інноваційний розвиток і теоретико-методологічні підходи до визначення науково-практичної категорії «економічний менеджмент підприємства». *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9. С. 60-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_9_8.

23. Чухраєва Н.М. Інноваційний розвиток підприємства та забезпечення його ефективності та стійкості. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_6_17.

24. Шевлюга О.Г. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на техніко-технологічний розвиток промислового підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 47. С. 111-116. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_47_24.

25. Шевлюга О.Г., Олефіренко О.М. Дослідження впливу технологічних інновацій на ринок технологій і розвиток підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4(1). С. 38-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_4\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_4(1)__6).

26. Шипуліна Ю.С., Ілляшенко С.М. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4 (1). С. 103-112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_4\(1\)__16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_4(1)__16).

27. Щербініна А.Ю. Стійкий розвиток підприємства як основний фактор удосконалення регіонального маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 223-226. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_43_47.

28. Юрик Н.Є., Паливода А.В. Сучасні методи управління фінансовою діяльністю вітчизняних підприємств. Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні: зб. матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні», м. Херсон, 10 грудня 2020 р. Херсон: ХНТУ, 2020. С. 351-353.

29. Юрик Н.Є., Химич І.Г., Винник Т.М., Константюк Н.І., Тимошик Н.С. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 153-159. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8998/1/khymych.pdf>.

ДОДАТКИ