

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

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Удосконалення оперативного управління діяльністю підприємства, на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Білий Берег»**

Виконав: студент
спеціальності

4 курсу, групи БМзс-42
073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Борсюк Т. Є.

(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)

Малюта Л.Я.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль

2024

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

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра Менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)
« » 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня Бакалавр
за спеціальністю 073 - Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)
студенту Боросюк Тетяні Євгенівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення оперативного управління діяльністю підприємства,
на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Білий Берег»
Керівник роботи Юрик Наталія Євгенівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

- Затверджені наказом ректора від 5 лютого 2024 року № 4/7-113
2. Термін подання студентом завершеної роботи 30 травня 2024 року
3. Вихідні дані до роботи Статут підприємства, організаційна структура управління, баланс, звіт про фінансові результати, звіти про виробництво і реалізацію продукції, звіти про кадровий склад, звіт про використання основних засобів.
4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
1. Теоретичні засади процесу оперативного управління діяльністю підприємства.
 2. Аналіз процесів оперативного управління діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Білий берег».
 3. Пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.
 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.
 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів):
 1. Основні аспекти ефективного оперативного управління
 2. Організаційна структура ТзОВ «Білий Берег».
 3. Чисельність та функції робітників
 4. Дані фінансової звітності ТзОВ «Білий Берег».
 5. Горизонтальний та вертикальний аналіз активу балансу ТзОВ «Білий Берег» у динаміці 2021-2022 років
 6. Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу ТзОВ «Білий Берег» у динаміці 2020-2022 років.
 7. Аналіз динаміки і складу прибутку ТзОВ «Білий Берег» у 2020-2022 роках.
 8. Порівняльна характеристика систем програмного забезпечення для ТзОВ «Білий Берег».
 9. Розрахунок бюджету витрат на впровадження програмного забезпечення у структуру ТзОВ «Білий Берег».
 10. Розрахунок річних витрат на функціонування програмного забезпечення у структурі ТзОВ «Білий Берег».
 11. Прогнозовані показники результативності проекту впровадження програмного забезпечення у структурі ТзОВ «Білий Берег».
 12. Прогнозовані показники ефективності проекту програмного забезпечення у структурі ТзОВ «Білий Берег».
6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Безпека життєдіяльності, основи охорони праці | Окіпний І.Б., к.т.н., доцент | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 15 січня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|-----------------|
| 1 | Теоретичні засади процесу оперативного управління діяльністю підприємства | Січень-лютий 2024 | <i>Виконано</i> |
| 1.1 | Характерні ознаки та особливості процесу оперативного управління діяльністю суб'єктів господарювання | Січень 2024 | <i>Виконано</i> |
| 1.2 | Зарубіжний досвід ефективного оперативного управління діяльністю підприємства | Лютий 2024 | <i>Виконано</i> |
| 2. | Аналіз процесів оперативного управління діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Білий берег» | Лютий-березень 2024 | <i>Виконано</i> |
| 2.1 | Загальна характеристика та аналіз організаційної структури управління підприємством | Лютий 2024 | <i>Виконано</i> |
| 2.2 | Аналіз особливостей оперативного управління та формування фінансових показників діяльності ТзОВ «Білий берег» | Березень 2024 | <i>Виконано</i> |
| 3 | Пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства | Березень-квітень 2024 | <i>Виконано</i> |
| 3.1 | Дослідження ефективності впровадження спеціалізованої інформаційно-аналітичної системи управління операційною діяльністю ТзОВ «Білий берег» | Березень 2024 | <i>Виконано</i> |
| 3.2 | Удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень | Квітень 2024 | <i>Виконано</i> |
| 4 | Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях | Квітень-травень 2024 | <i>Виконано</i> |
| 4.1 | Надзвичайні ситуації: визначення, причини, класифікація | Квітень 2024 | <i>Виконано</i> |
| 4.2 | Проведення інструктажів з охорони праці | Квітень 2024 | <i>Виконано</i> |
| | Висновки | Травень 2024 | <i>Виконано</i> |
| | Бібліографія | Травень 2024 | <i>Виконано</i> |

Студент

_____ (підпис)

Боросюк Т. Є.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Юрик Н.С.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Боросюк Т. Є. Удосконалення оперативного управління діяльністю підприємства на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Білий Берег»

Кваліфікаційна робота бакалавра: 67 сторінок, 7 рисунків, 12 таблиць, 29 літературних джерел.

Предмет дослідження – процес оперативного планування та управління діяльністю підприємства.

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Білий Берег».

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад організації оперативного управління на підприємстві та визначення усіх існуючих шляхів щодо оптимізації цього процесу в теперішніх умовах.

Методи дослідження – статистичне дослідження, аналізу та синтезу, експертне опитування, методи згладжування шляхом використання середніх величин.

Розроблено проектні пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Ключові слова: оперативний менеджмент, оперативне управління, фінансові показники, інформаційна система, управлінські рішення.

SUMMARY

Borosiuk T.E. Improvement of operational management of enterprise activities (LLC “Bilyi Bereh” as a case study).

Qualification work of the bachelor: 67 pages, 7 pictures, 12 tables, 29 literary sources.

The subject of research - the process of operational planning and management of the enterprise.

The object of the study - the limited liability company “Bilyi Bereh”.

The purpose of the work is to study the theoretical and practical foundations of the organization of operational management at the enterprise and identify all existing ways to optimize this process in the current conditions.

Research methods - statistical research, analysis and synthesis, expert survey, smoothing methods by using average values.

Developed project proposals to improve the efficiency of the operational activities of the enterprise.

Keywords: operational management, operational management, financial indicators, information system, management decisions.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| Вступ | 8 |
| Розділ 1. Теоретичні засади процесу оперативного управління діяльністю підприємства..... | 10 |
| 1.1 Характерні ознаки та особливості процесу оперативного управління діяльністю суб'єктів господарювання..... | 10 |
| 1.2 Зарубіжний досвід ефективного оперативного управління діяльністю підприємства..... | 20 |
| Розділ 2. Аналіз процесів оперативного управління діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Білий берег»..... | 28 |
| 2.1 Загальна характеристика та аналіз організаційної структури управління підприємством..... | 28 |
| 2.2 Аналіз особливостей оперативного управління та формування фінансових показників діяльності ТзОВ «Білий берег»..... | 33 |
| Розділ 3. Пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства..... | 41 |
| 3.1 Дослідження ефективності впровадження спеціалізованої інформаційно-аналітичної системи управління операційною діяльністю ТзОВ «Білий берег»..... | 41 |
| 3.2 Удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень..... | 48 |
| Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях..... | 53 |
| 4.1 Надзвичайні ситуації: визначення, причини, класифікація..... | 53 |
| 4.2 Проведення інструктажів з охорони праці..... | 59 |
| Висновки та пропозиції | 65 |
| Бібліографія..... | 66 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Удосконалення оперативного управління є важливою складовою роботи підприємства, особливо при таких умовах ринку, коли потрібне гнучке та швидке реагування на зміну попиту споживачів на різні види продукції. Основна мета оперативного управління являє собою процес керування заходами, які дають дозвіл впливати на конкретні відхилення від раніше встановлених завдань господарської діяльності, тобто поточними подіями. Окрім цього, створення самої системи управління для досягнення поточних цілей фірми та раціональне вживання заходів по оптимізації співвідношення витрат та результатів також є метою оперативного управління.

Зміст оперативного управління включає в себе такі три фактори як: облік фактичного перебігу виробничого процесу; визначення відхилень від заздалегідь встановленого плану і регулювання ходу господарської діяльності для того, щоб ліквідувати наслідки небажаних відхилень і забезпечувати своєчасне виконання головних задач оперативного управління; встановлення місця і часу надання послуг чи виготовлення продукції.

Мета дослідження. Мета бакалаврської роботи полягає у дослідженні теоретичних та практичних засад організації оперативного управління на підприємстві та визначенні усіх існуючих шляхів щодо оптимізації цього процесу в теперішніх умовах.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- провести аналіз операційної діяльності ТзОВ «Білий Берег»;
- дати характеристику підприємству та проаналізувати його організаційну структуру;
- переглянути складові елементи оперативного управління діяльністю підприємства;
- проаналізувати практичні аспекти оперативного управління

діяльністю підприємства;

- визначити підходи до кращого розуміння оперативного управління діяльністю ТзОВ «Білий Берег»;

- провести розробку загальних підходів щодо оптимізації оперативного управління господарською діяльністю.

Об'єктом дослідження роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Білий Берег» (далі – ТзОВ «Білий Берег»).

Предметом дослідження є процес оперативного планування та управління діяльністю підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості покращення управлінських процесів та підвищення ефективності функціонування досліджуваного товариства за допомогою впровадження пропозицій та рекомендацій щодо оптимізації процесів оперативного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Характерні ознаки та особливості процесу оперативного управління діяльністю суб'єктів господарювання

Операційний менеджмент є науковою галуззю, що розглядає концепції, методи та технології створення та функціонування операційної системи, яка необхідна для виконання основної операційної функції підприємства. Також це охоплює діяльність, спрямовану на управління вхідними ресурсами та їх перетворення в готовий продукт або послугу для задоволення потреб користувачів.

Головною метою операційного керування є правильне формування ефективної системи управління операціями у виробництві. Воно спрямоване на побудову управлінської системи, яка забезпечує виконання необхідних процедур для досягнення бажаного результату. Завданням операційного менеджменту є чітка побудова управлінських систем, які забезпечують виконання необхідних дій та процедур для досягнення ринкового результату від функціонування операційної системи підприємства. Предметом операційного менеджменту є закономірності планування, створення та ефективне використання операційної системи підприємства. Об'єктом є операції, які представляють собою процеси та дії, спрямовані на досягнення конкретної мети.

Окрім того, у світлі швидкого технологічного розвитку, оперативний менеджмент надає великий акцент на цифрову трансформацію та впровадження інноваційних рішень. Використання штучного інтелекту, аналітики даних та інших сучасних технологій стає важливою складовою для підвищення продуктивності та ефективності операційної системи. Сучасний менеджер, працюючи у різноманітних сферах, повинен виявляти вибіркоче

керування, оскільки операційні елементи в різних сферах можуть вимагати різних підходів та стратегій (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Операції у різних сферах діяльності менеджера [7]

| Сфера діяльності | Об'єкт | Основні операції |
|------------------|--------------------------------------|--|
| Промисловість | Промислове підприємство, фірма | Проектування, обслуговування і ремонт промислового (устаткування). Складання розкладів. Управління матеріальними потоками Управління якістю. Контролінг процесу, продукту. Постачання. Управління виробничим процесом. Модернізація і проектування виробів (продукту). Управління використанням машин. Управління персоналом, Монтаж, демонтаж устаткування. Проектування виробництва |
| Бізнес | Комерційний банк | Розклад роботи касирів. Міжбанківські розрахунки Інкасація Процес укладання угод. Обслуговування і ремонт устаткування Проектування Розміщення. Валютні операції. Обслуговування клієнтів. |
| | Роздрібна торгівля | Забезпечення оптимального використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та часових ресурсів підприємства. Виконання у повному обсязі завдань операційної програми або технологічного процесу. Гарантії безперебійному ходу торговельно-технологічного процесу підприємства. Забезпечення належної якості товарів і обслуговування споживачів. |
| Сервіс | Авіакомпанія пасажирських перевезень | Проектування, обслуговування і ремонт спеціалізованого устаткування. Обслуговування і ремонт (поточний, капітальний) літаків. Постачання. Складання розкладів польотів. Диспетчерування. Керування польотами. |

Операційний менеджмент містить в собі такі основні принципи [3]:

1. Принцип науковості в поєднанні з елементами мистецтва – при операційному управлінні менеджер зобов'язаний завжди імпровізувати та використовувати індивідуальні підходи для розв'язання конкретних проблем, попри це, він також звертається до висновків та даних багатьох наук.

2. Принцип функціональної спеціалізації у поєднанні з універсальністю – так як головною засадою менеджменту завжди є керування людьми, що діють разом для задоволення спільної мети або конкретних цілей, то звичайно, що процес управління має універсальний характер.

3. Принцип цілеспрямованості управління – у операційному менеджменті діяльність управлінця завжди мусить бути орієнтованою на розв'язання основних завдань, які виокремлені перед операційною системою підприємства.

4. Принцип послідовності управлінського процесу – не залежно від виду управлінського процесу вони всі будуються на основі принципу послідовності, а саме – стадії чи елементи, які є в його основі, мають йти по черзі у визначеному порядку.

5. Принцип оптимального поєднання централізованого регулювання підсистеми, якою управляють, разом з її саморегулюванням – передбачає ефективний контроль над поведінкою об'єкта керування. Цей принцип забезпечує безпосередній нагляд за об'єктом керування, що реагує на зовнішні та внутрішні впливи і періодично виходить за межі централізованого контролю за допомогою вбудованої системи саморегулювання.

6. Принцип врахування особистих відмінностей працівника і суспільної психології – передбачає визначення належного підходу до підлеглого, оскільки індивідуальні психологічні характеристики є ключовим фактором у прийнятті автономних рішень. Суть цього принципу полягає в усвідомленні та врахуванні унікальних особистісних якостей працівника, що може включати його стиль комунікації, мотивацію, та інші аспекти.

7. Принцип відповідності прав, обов'язків та відповідальності – Надмірність прав у порівнянні з обов'язками може призвести до

управлінського свавілля, де виникає небажане концентрування влади та відсутність ефективного контролю. З іншого боку, нестача прав може призвести до паралізу ділової ініціативи, оскільки працівники можуть відчувати відсутність власного впливу та можливості вносити конструктивний внесок.

8. Принцип забезпечення загальної зацікавленості усіх учасників управління в досягненні цілей, що стоять перед операційною системою визначає необхідність створення сприятливого середовища, де всі члени команди відчують власну відповідальність та мають можливість активно внести свій внесок у процес управління.

Крім того, важливо максимально залучити виконавців до процесу прийняття рішень на початкових етапах їх розробки. Це може сприяти розвитку творчого підходу та врахуванню різноманітних перспектив, що, у свою чергу, може призвести до більш детально обдуманих та здійснених рішень.

9. Принцип всебічного забезпечення умов для змагальності учасників управління, вимагає створення сприятливого середовища, де конкуренція між учасниками при заміщенні посад в сфері управління є стимулом для досягнення високих результатів. Цей принцип передбачає, що конкурентність в управлінні є ефективним інструментом для виявлення та розвитку кращих професіоналів, що сприяє підвищенню ефективності та інноваційності в організації.

Окрім принципів операційний менеджмент включає в себе функції, котрі менеджер повинен виконувати [2]:

- Функція встановлення цілей в операційному менеджменті є важливою складовою управлінського процесу. Вона включає в себе визначення конкретних завдань та цілей, які організація прагне досягти в області операційної діяльності. Ця функція передбачає формулювання стратегічних та оперативних цілей, встановлення стандартів якості, а також визначення вимог до виробництва та процесів. Операційний менеджер також співпрацює з

іншими відділами для узгодження цілей та встановлює критерії оцінки результативності. Після встановлення цілей він відстежує їх виконання, вживає заходи корекції та забезпечує чітку комунікацію цілей серед персоналу та інших зацікавлених сторін;

- Функція планування в операційному менеджменті є ключовою для визначення майбутніх дій та встановлення оптимальних шляхів досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Основні аспекти цього процесу включають:

а) планування, яке передбачає створення стратегічних напрямків для операційної сфери, які відповідають загальним цілям підприємства;

б) формулювання завдань та цілей: планування включає уточнення завдань та визначення цілей, необхідних для втілення стратегічних цілей. Це охоплює планування виробничих процесів, розподіл ресурсів та інші аспекти операцій;

в) оцінка ресурсів: Операційний менеджер аналізує наявні ресурси, такі як людські, фінансові, матеріальні та технічні, та визначає їх оптимальне використання для досягнення цілей.

г) Визначення термінів та розробка графіка: Планування включає визначення термінів виконання завдань та створення графіка, що сприяє вчасному виконанню обов'язків управлінцями та виконавцями.

д) Розробка альтернативних сценаріїв: Операційний менеджер розглядає різні варіанти розвитку подій та створює альтернативні плани, щоб забезпечити гнучкість і адаптивність в умовах змін.

- Функція організації та координації в операційному менеджменті охоплює ряд важливих аспектів, спрямованих на забезпечення ефективності та гармонійного функціонування операцій в організації. Ці аспекти включають:

а) Організація робочих процесів: Операційний менеджер визначає оптимальну організацію робочих процесів, щоб досягти максимальної ефективності через чітку послідовність операцій;

б) Створення структури управління: Функція організації включає розробку структури управління, що визначає ієрархію та розподіл відповідальності;

в) Розподіл завдань та повноважень: Операційний менеджер визначає завдання та повноваження для оптимального розподілу обов'язків та відповідальності;

г) Сприяння комунікації: Функція організації та координації передбачає встановлення ефективної системи комунікації між різними рівнями управління та підрозділами;

д) Співпраця між відділами: Операційний менеджер сприяє взаємодії та координації між різними відділами для досягнення спільних цілей;

е) Контроль за виконанням завдань: Операційний менеджер відстежує виконання завдань та контролює процеси для досягнення планованих цілей;

є) Управління змінами: Функція організації включає гнучкість та управління змінами в організації, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори;

Ця функція є визначальною для ефективної співпраці та оптимального використання ресурсів в операційній сфері організації.

- Функція мотивації в операційному менеджменті орієнтована на стимулювання працівників для досягнення високої продуктивності та виконання поставлених завдань. Серед її ключових аспектів:

а) Створення стимулів: Операційний менеджер розробляє систему стимулів, таких як фінансові винагороди, похвали, премії та можливості кар'єрного росту, щоб підштовхнути працівників до досягнення визначених цілей;

б) Визначення особистих та колективних цілей: Операційний менеджер спільно з працівниками визначає особисті та загальні цілі, створюючи відчуття спільності та особистої відповідальності;

в) Створення командного духу: Функція мотивації передбачає створення сприятливого робочого середовища, де працівники взаємодіють та підтримують один одного для досягнення спільних цілей;

г) Розвиток програми підвищення кваліфікації: Операційний менеджер може сприяти розвитку програм та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників, сприяючи їхній мотивації та професійному росту;

д) Визнання та нагородження: Функція мотивації включає в себе систему визнання та нагородження за досягнення високих результатів, що підсилює внутрішню мотивацію працівників;

е) Створення можливостей для самореалізації: Операційний менеджер сприяє створенню умов для самореалізації працівників, де вони можуть розвивати свій потенціал та втілювати власні ідеї;

є) Реагування на індивідуальні потреби: Функція мотивації враховує індивідуальні потреби працівників, створюючи персоналізовані підходи для досягнення максимальної ефективності;

Ця функція є важливою для підтримки високого рівня зацікавленості та продуктивності працівників в операційному середовищі.

- Функція контролю та регулювання в операційному менеджменті охоплює набір заходів та механізмів, спрямованих на перевірку, оцінку та коригування діяльності для забезпечення відповідності стратегічним та оперативним цілям організації. Основні аспекти цієї функції включають:

1) Моніторинг процесів: Операційний менеджер встановлює системи моніторингу для стеження за ходом виробничих процесів, які включають в себе контроль якості, часу та ефективності.

2) Оцінка продуктивності: Функція контролю включає в себе оцінку продуктивності працівників та виробничих процесів для ідентифікації сильних та слабких сторін та виявлення можливостей для покращення.

3) Визначення відхилень: Операційний менеджер встановлює стандарти та поріг припустимих відхилень, а потім визначає та аналізує будь-які відхилення між фактичними результатами та запланованими показниками.

4) Корекція помилок та недоліків: Якщо виникають відхилення, функція контролю передбачає розробку та впровадження заходів для корекції помилок та недоліків у виробничих процесах.

5) Регулювання стратегій: Операційний менеджер аналізує результати та, при необхідності, регулює стратегії діяльності для досягнення максимальної ефективності та відповідності цілям.

6) Впровадження покращень: Функція контролю передбачає постійний процес впровадження покращень, включаючи оптимізацію процесів, вдосконалення технологій та удосконалення систем управління якістю.

7) Забезпечення внутрішньої та зовнішньої відповідності: Операційний менеджер впевнюється в тому, що діяльність відповідає внутрішнім стандартам організації та зовнішнім законодавчим вимогам.

Ця функція є критичною для забезпечення ефективного та оптимального управління операційною діяльністю та досягнення стратегічних цілей організації.

Незважаючи на основні функції операційному менеджеру також доводиться виконувати специфічні функції [5], а саме:

1. Проектування робіт.
2. Нормування витрат часу та ресурсів.
3. Облік та аналіз витрат часу та ресурсів.
4. Управління якістю та продуктивністю операційної діяльності.
5. Управління інформаційними та матеріальними потоками у операційній системі.
6. Управління виробничою інфраструктурою.

Для того, щоб операційне управління функціонувало також виділяють методи, тобто способи управління (рис. 1.1). Організаційні методи операційного управління базуються на формуванні вигідних умов для самої діяльності, вони завжди йдуть попереду неї, а також є пасивними. Основним завданням є створення бази для наступних трьох активних методів. Ці методи полягають у правильному та безпечному організуванні діяльності, які буде здійснюватися на підприємстві, а саме: проектування, спрямованість, регламентування, встановлення норм, забезпечення необхідними

інструкціями, котрі формують основу правил поведінки працівників у стандартних ситуаціях.



Рисунок 1.1 – Методи операційного менеджменту [6]

Основною метою адміністративних методів є пряме підпорядкування нижчих ланок виробництва вищим. Це все виконується через постанови, накази, інструкції, розпорядження та положення. Адміністративні методи в операційному управлінні включають в себе використання влади та організаційного керівництва для забезпечення ефективності та виконання завдань.

Є такі ключові аспекти адміністративних методів як: прийняття рішень (влада та керівництво використовують свої повноваження для прийняття стратегічних та оперативних рішень); встановлення норм та стандартів (визначення чітких стандартів та норм для виконання робіт та використання ресурсів); моніторинг та контроль (систематичний нагляд та контроль за виконанням завдань та досягненням цілей); планування та організація (структурування та планування робочих процесів та завдань для досягнення оптимальних результатів); здійснення контролю за виконанням завдань (встановлення процедур та систем контролю, спрямованих на відстеження виконання завдань та відповідність стандартам). Адміністративні методи допомагають в управлінні операційною діяльністю та забезпеченні виконання поставлених завдань у рамках організації.

Економічні методи в операційному управлінні визначаються раціональним використанням ресурсів та фінансовою ефективністю. Основні аспекти економічних методів: оптимізація витрат (максимізація результатів при мінімізації витрат на виробництво та управління); фінансове планування (розробка та реалізація стратегій для оптимізації використання фінансових ресурсів); управління ланцюгом постачання (оптимізація всього ланцюга від постачання до виробництва та реалізації); рентабельність проектів (оцінка та вибір проектів, які мають найвищу потенційну прибутковість); ефективне використання праці та часу (оптимізація робочого часу та розподіл завдань для максимальної продуктивності працівників). Ці методи допомагають підприємствам досягати економічної ефективності та оптимального використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Соціально-психологічні методи в операційному управлінні орієнтовані на взаємодію з персоналом та створення сприятливого робочого середовища.

Основні аспекти цих методів включають:

- Тімбілдінг та командна робота, які спрямовані на підвищення спільної ефективності та взаємодії між членами команди через тренінги, семінари та спільні заходи.

- Мотивація та стимулювання персоналу шляхом використання систем стимулів, винагород та похвали для підтримки високої робочої мотивації.

- Комунікація та взаєморозуміння спрямовані на покращення якісної та ефективної комунікації між усіма рівнями організації.

- Соціальна підтримка та тільки людські аспекти фокусуються на створенні підтримки та сприяння взаємодії між працівниками на особистому рівні.

- Психологічна підготовка та навчання спрямовані на підготовку працівників до управлінських змін, розвиток навичок співпраці та стресостійкості.

Ці методи сприяють формуванню позитивної корпоративної культури та підтримці ефективного міжособистісного спілкування в організації, а також виявленні та розвитку індивідуальних можливостей працівників, що дозволяє забезпечувати максимальну реалізацію особистостей на підприємстві.

1.2 Зарубіжний досвід ефективного оперативного управління діяльністю підприємства

Зарубіжний досвід ефективного оперативного управління підприємствами визначається рядом інноваційних підходів та практик. Основні аспекти, які виділяються в цьому контексті, включають (рис.1.2) [8]:

- Логістика та ланцюг постачання – оптимізація постачальницького ланцюгу, використання сучасних технологій та аналітики для оптимізації роботи ланцюга постачання, включаючи ефективне управління запасами, прогнозування попиту та взаємодію з постачальниками.

- Ефективне виробництво – застосування принципів Lean Manufacturing та Six Sigma для покращення ефективності виробничих процесів, зниження витрат та вдосконалення якості продукції.

- Технології та автоматизація – цифрові технології, використання цифрових інновацій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект (AI), та

автоматизовані системи для оптимізації управлінських процесів та забезпечення точності та ефективності.

- Гнучкість та агільні методології – агільний підхід, впровадження агільних методологій управління проектами та виробництвом для забезпечення гнучкості, реактивності до змін та швидкої адаптації до ринкових умов.



Рисунок 1.2 – Основні аспекти ефективного оперативного управління

- Якість та стандарти – ISO та інші сертифікації, дотримання міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001, та активне прагнення до вдосконалення систем управління якістю.

- Взаємодія з персоналом – а саме розвиток персоналу, інвестування в розвиток та навчання персоналу для підвищення кваліфікації та створення високопрофесійної робочої сили.

- Стратегічне планування – довгострокова стратегія, розробка та виконання довгострокових стратегій, які враховують глобальні тенденції та ринкові зміни.

Ці елементи спільно допомагають забезпечити оптимальне управління операційною діяльністю підприємства, зниження витрат, підвищення якості та конкурентоспроможності на ринку. Одним із найвідоміших прикладів ефективного оперативного управління є досвід японської компанії Toyota, яка визначає стандарти у сфері Lean-виробництва та управління якістю. Основні риси цього досвіду включають:

1. Система Toyota Production System (TPS). TPS є філософією та системою управління, яка прагне до ефективності та видалення зайвих операцій із виробничих процесів. Основними принципами є: "Just-in-Time" (виробництво за запитом), "Jidoka" (автономність машин), та управління якістю на кожному етапі.

2. Каїзен (постійне вдосконалення). Це культура постійного вдосконалення, де всі працівники активно пропонують та впроваджують ідеї для оптимізації процесів. Перевагою є постійне забезпечення сталого розвитку та вдосконалення виробництва.

3. Гнучкість виробництва базується на здатності швидко переключати виробництво для виготовлення різних продуктів у відповідь на зміни попиту на ринку. Тут перевагами є мінімізація зайвих запасів, швидка реакція на зміни ринкових умов.

4. Управління поставками та ланцюгом постачання полягає у тісній співпраці з постачальниками та розробці системи "Kanban" для забезпечення точного та своєчасного постачання матеріалів. Перевагою є зменшення витрат, оптимізація ланцюга постачання.

5. Автоматизація та Інтернет речей (IoT) забезпечує використання передових технологій, включаючи IoT, для збору та аналізу даних для покращення ефективності та прогнозування попиту. Перевагою є забезпечення розуміння та контролю над виробничими процесами.

Цей досвід вирізняється своєю системністю, акцентом на ефективності та сталому вдосконаленні, а також використанням передових технологій для підтримки операційного управління.

Іншою компанією, яка досягла вражаючого успіху в операційному управлінні, є Samsung Electronics Co., Ltd. - один із світових лідерів у галузі електроніки. Декілька ключових аспектів їхнього успіху в операційному управлінні включають:

1. Гнучкість та інновації. Samsung активно впроваджує гнучкі виробничі процеси, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни в попиті та впроваджувати нові технології.

2. Supply Chain Management (Управління Ланцюгом Постачання). Samsung встановив ефективне управління ланцюгом постачання, що дозволяє їм мінімізувати запаси, оптимізувати постачання та забезпечувати високу якість продукції.

3. Якість та інноваційні технології. Компанія вкладає великі зусилля в контроль якості та впровадження інноваційних технологій. Це дозволяє їм займати лідируючі позиції у своїх ринкових сегментах.

4. Operational Efficiency (Операційна Ефективність). Samsung активно застосовує принципи Lean Management та Six Sigma для оптимізації своїх операцій та підвищення ефективності.

5. Глобальна присутність. Компанія має широкий глобальний розмах та виробничі об'єкти в різних країнах, що дозволяє їй оптимізувати виробничі процеси та реагувати на місцеві ринкові умови.

6. Інтеграція Виробництва. Samsung має власні фабрики для виробництва ключових компонентів, таких як мікросхеми та екрани, що дозволяє їм контролювати якість та розклад виробництва.

Успіх Samsung у світі електроніки свідчить про ефективність їхньої стратегії операційного управління, яка включає в себе гнучкість, інновації та високий ступінь ефективності в управлінні виробництвом та постачанням.

Ще однією компанією, яка вражає своєю ефективністю в операційному управлінні, є Amazon. Основні аспекти успішної стратегії операційного управління Amazon включають:

1. Автоматизація та роботизація. Перевагами є зниження витрат на працю, підвищення швидкості та точності обробки замовлень.

2. Supply Chain Optimization (оптимізація ланцюга постачання). Впровадження інноваційних методів управління ланцюгом постачання, включаючи систему прогнозування попиту та розвинуті технології відстеження товарів.

3. Customer-Centric Operations (операції, орієнтовані на клієнта). Амазон активно впроваджує стратегії, спрямовані на задоволення потреб клієнтів, такі як безкоштовна доставка, розширений асортимент товарів та легкий процес повернення.

4. Data-Driven Decision Making (прийняття рішень на основі даних). Амазон активно використовує аналітичні дані для прийняття рішень, що стосуються асортименту, ціноутворення та інших аспектів бізнесу. Переваги : оптимізація рішень, адаптація до змін у споживчому попиті.

5. Технологічні інновації. Великі інвестиції у розробку та впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, для поліпшення операцій.

Успіх Amazon в операційному управлінні обумовлений їхньою здатністю поєднувати високу автоматизацію з покладанням акценту на потреби клієнтів та ефективним використанням технологій.

Apple – ще один приклад компанії, яка визначається успішним операційним управлінням. Основні аспекти їхнього успіху включають:

1. Інноваційні виробничі процеси. Apple впроваджує інноваційні методи виробництва, включаючи використання високотехнологічного обладнання та автоматизацію та цим забезпечує високу якість та ефективність виробництва.

2. Складський управлінський облік. Apple використовує стратегії управління запасами, щоб уникати надмірного накопичення товарів на складах та знижувати ризик застою виробництва.

3. Глобальний ланцюг постачання. Apple розгорнув глобальний ланцюг постачання, який охоплює різні країни та забезпечує ефективний потік компонентів та готової продукції.

4. Стратегія управління якістю. Apple славиться високими стандартами якості та використовує стратегії управління якістю для забезпечення надійності своїх продуктів.

5. Гнучкість у виробництві та логістиці. Apple швидко адаптується до змін у споживчому попиті та використовує гнучкі логістичні стратегії для ефективної доставки продукції.

Успіх Apple обумовлений не лише інноваційністю їхніх продуктів, але й ефективним операційним управлінням, що дозволяє їм високоякісно та ефективно виробляти та постачати свою продукцію на глобальному рівні.

Tesla, Inc. – американська компанія, яка виробляє електричні автомобілі, електростанції та зберігання енергії. Ось деякі ключові аспекти операційного управління Tesla:

1. Інноваційні технології. Tesla славиться використанням передових технологій у виробництві своїх електричних автомобілів. Вони впроваджують технічні новації, такі як автопілот та електричні батареї високої ємності.

2. Гнучке виробництво. Tesla використовує систему виробництва, яка дозволяє їм гнучко налаштовувати лінії виробництва для різних моделей автомобілів та швидко реагувати на попит споживачів.

3. Промислова інтеграція та виробничі процеси. Tesla володіє власними фабриками виробництва, включаючи "Gigafactories", де вони виробляють батареї та електромобілі. Інтеграція виробничих процесів дозволяє їм знижувати витрати та контролювати якість продукції.

4. Прискорений темп виробництва. Tesla активно розширює свої виробничі потужності, шуканням нових майданчиків та впровадженням нових технологій для збільшення обсягів виробництва.

5. Прозора ланка постачання. Tesla намагається мати прозорий ланцюг постачання, співпрацюючи напряму з постачальниками сировини та компонентів.

Tesla продемонструвала, як високий рівень інновацій, гнучкість та ефективність виробництва можуть сприяти успіху в галузі електромобілів та відновлювальної енергетики.

Наостанок опишу організацію Google, яка належить материнській компанії Alphabet Inc., є однією з найбільших та найвпливовіших технологічних компаній у світі. Вона відома не лише своїм пошуковим двигуном, але і багатьма іншими продуктами та послугами. Ось деякі аспекти операційного управління Google:

1. Інтегровані технологічні системи. Google використовує інтегровані технологічні системи для об'єднання своїх різноманітних продуктів та послуг, таких як пошук, реклама, хмарні послуги, мапи, інтелектуальні технології та інше.

2. Глобальна інфраструктура даних. Google має розгалужену глобальну інфраструктуру даних, яка включає великі дата-центри та мережеві системи, для забезпечення високої швидкості та доступності послуг.

3. Стратегія хмарної технології. Google пропонує хмарні послуги (Google Cloud Platform), що дозволяє підприємствам та розробникам використовувати їхні обчислювальні та аналітичні ресурси.

4. Інновації та дослідження. Google активно інвестує в дослідження та розробку нових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, квантові обчислення та інше.

5. Гнучкі робочі практики. Google визначається гнучкими робочими практиками, які включають в себе можливість дистанційної роботи, стимулювання креативності та невизначеність у роботі.

Google завдячує своєму успіху не лише пошуковому двигуну, але і стратегії гнучкого та інтегрованого операційного управління, що дозволяє їй просуватися вперед в галузі технологій та інтернет-послуг.

Отже, вищеописані організації славляться своєю налагодженою операційною системою та правильним прийняттям управлінських рішень. Також всі ці компанії є відомими по всьому світі, що також підтверджує їхній безпосередній успіх у менеджменті.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади процесу оперативного управління діяльністю підприємства, а саме характерні ознаки та особливості процесу оперативного управління підприємства, принципи, підходи, методи тощо. Окрім цього було досліджено зарубіжний ринок та найефективніший досвід оперативного управління на прикладі таких організацій як: «Google», «Apple», «Tesla», «Amazon» тощо.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«БІЛИЙ БЕРЕГ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз організаційної структури управління підприємством

Товариство з обмеженою відповідальністю “Білий берег” знаходиться за адресою : м. Зборів , вул. Куклинці, буд. 90. Воно засноване 24 травня 2007 року. Основною діяльністю ТзОВ «Білий Берег» є забезпечення потреб народного господарства та населення району, отримання прибутків.

Предметом діяльності ТзОВ «Білий Берег» є:

- сільськогосподарське виробництво та реалізація товарної продукції та сировини;
- переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва так і придбанної;
- оптова і роздрібна торгівля товарами власного виробництва і придбаними, комерційна (фірмова) та комісійна торгівля через власні й орендовані бази (склади), магазини, кафе, бари, ресторани;
- розведення птиці, її придбання, виробництво та переробка м’яса свійської птиці;
- оптова та роздрібна торгівлі живими тваринами, м’ясом та м’ясопродуктами, яйцями;
- створення закладів громадського харчування та торговельна діяльність у сфері громадського харчування;
- інші види діяльності, які не заборонені чинним законодавством України. Для здійснення окремих видів діяльності підприємство отримує у встановленому чинним законодавством порядку спеціальні дозволи (ліцензії, сертифікати).

Дане товариство володіє чотирма автомобілями різного призначення.

Основною діяльністю роботи на підприємстві є забій птиці та переробка м'яса. Робоча діяльність підприємства проходить такі етапи :

1) Заготівля птиці – сільгоспвиробники, з якими укладено договори, доставляють птицю на підприємство.

2) Забій птиці здійснюється в забійному цеху, після чого проводиться переробка продуктів.

3) Переробка м'яса здійснюється в окремому відділі. Перероблені продукти зберігаються в холодильних камерах підприємства, після чого реалізується населенню і в різні торгові точки області України.

Залежно від норми управління розрізняють два типи організації: з вертикальною і горизонтальною структурою управління. ТзОВ «Білий Берег» використовує вертикальну структуру управління (рис. 2.3).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТзОВ «Білий Берег»

Переваги даної структури:

- чітка відповідальність: кожен відділ відповідає за конкретну функцію, що сприяє управлінню та контролю.

- спеціалізація: кожен відділ спеціалізується на своїй області, що може підвищити ефективність роботи.

Недоліки даної структури:

- можливість конфліктів в компетенції: існує можливість перекриття в компетенції між різними відділами, що може призвести до конфліктів.

- вертикальна ієрархія: така структура може призвести до повільних рішень та невеликої гнучкості в управлінні.

Ця організаційна структура вдало підходить для підприємства з виробництва та обробки продуктів ТзОВ «Білий Берег», оскільки вона дозволяє ефективно контролювати і ведення обліку важливих аспектів, таких як фінанси, виробництво та безпека. Однак важливо постійно оцінювати її ефективність та готовність до змін у виробничому середовищі.

Окрім цього, щороку на підприємстві та на заводах фірми HBSW-Чехія проводяться семінари-навчання робітників та спеціалістів «Білий берег» за участю спеціалістів провідних фірм Європи в даній галузі.

Постійні навчання проводяться:

- з питань забезпечення санітарних вимог при виробництві і використання нових засобів фірми DiverseyLever-Чехія,

- з питань нових технологій фірми Dohler-Німеччина.

Делегування представляє собою передання визначених частини повноважень від керівника до підлеглого. Середньоспискова чисельність персоналу ТзОВ "Білий Берег" – 73 особи. Чисельність та функції посадових осіб подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Чисельність та функції посадових працівників

| Посада працівників | Чисельність, осіб | Функції (види діяльності) |
|-----------------------------------|-------------------|--|
| Директор | 1 | Керує основним персоналом, видає накази і приймає рішення, підписує усі документи, слідкує за виконанням працівниками всіх обов'язків. |
| Заступник директора | 2 | Слідкує за виробничим процесом, контролює основне виробництво, керує персоналом |
| Бухгалтер | 3 | Веде бухгалтерію, фінансову звітність |
| Головний інженер, інженер-механік | 2 | Слідкує за справністю обладнання, усуває поломки обладнання, слідкує за станом ОФ, їх оновленням. |
| Менеджери | 4 | Шукає клієнтів у регіонах, працює з потенційними покупцями. |
| Логістик | 1 | Складає основні маршрути перевезення, забезпечує роботу транспортного відділу. |
| Начальник цеху | 2 | Забезпечує нормальну роботу цеху |
| Організатор виробництва | 2 | Забезпечує оптимальну роботу лінії, слідкує за технологічним процесом |
| Начальник допоміжних підрозділів | 3 | Забезпечує працівників нормальними умовами праці, соціальним страхуванням, харчуванням, основними необхідними послугами. |

У таблиці 2.2 представлено та проаналізовано дані фінансової звітності компанії за три роки.

Таблиця 2.2 – Дані фінансової звітності ТЗОВ «Білий Берег»¹

| Показники | 2022 | 2021 | 2020 | Абсолютне відхилення, +,- | |
|-----------------------------|-------------|-------------|------------|---------------------------|--------------|
| | | | | 2021 до 2020 | 2022 до 2021 |
| Дохід, грн. | 114 614 600 | 133 791 000 | 93 129 800 | 40 661 200 | -19 176 400 |
| Чистий прибуток, грн. | 972 300 | 1 463 600 | 2 516 400 | -1 052 800 | -491 300 |
| Активи, грн. | 50 686 600 | 34 318 100 | 37 534 200 | -3 216 100 | 16 368 500 |
| Зобов'язання, грн. | 39 125 500 | 23 379 000 | 27 624 500 | -4 245 500 | 15 746 500 |
| Кількість працівників, осіб | 65 | 51 | 49 | 2 | 14 |

Проаналізуємо абсолютні відхилення за різними показниками:

1. Дохід:

¹ Складено автором за даними підприємства.

- Із 2020 по 2021 рік дохід збільшився на 40 661 200 грн.

- Із 2021 по 2022 рік дохід зменшився на 19 176 400 грн.

2. Чистий прибуток:

- Із 2020 по 2021 рік чистий прибуток зменшився на 1 052 800 грн.

- Із 2021 по 2022 рік чистий прибуток зменшився на 491 300 грн.

3. Активи:

- Із 2020 по 2021 рік активи збільшилися на 16 368 500 грн.

- Із 2021 по 2022 рік активи зменшилися на 3 216 100 грн.

4. Зобов'язання:

- Із 2020 по 2021 рік зобов'язання збільшилися на 15 746 500 грн.

- Із 2021 по 2022 рік зобов'язання збільшилися на 4 245 500 грн.

5. Кількість працівників:

- Із 2020 по 2021 рік кількість працівників збільшилася на 2 особи.

- Із 2021 по 2022 рік кількість працівників збільшилася на 14 осіб.

Ці дані дозволяють зробити кілька спостережень:

- Загальний дохід знижується з 2021 по 2022 рік, що може бути зв'язано з різними факторами, такими як зміни на ринку або внутрішні проблеми компанії.

- Чистий прибуток також зменшується з 2021 по 2022 рік, що може вказувати на зростання витрат або зменшення ефективності бізнесу.

- Хоча активи збільшилися значно з 2020 по 2021 рік, вони зменшилися в наступному році, що може свідчити про стратегічні зміни у керуванні активами.

- Зобов'язання зростають як у 2021, так і в 2022 році, що може вказувати на збільшення фінансового обтяження компанії.

- Кількість працівників збільшилася як у 2021, так і в 2022 році, що може вказувати на розвиток компанії або розширення її діяльності.

2.2 Аналіз особливостей оперативного управління та формування фінансових показників діяльності ТзОВ «Білий берег»

Оперативне управління підприємством здійснюється через процес прийняття управлінських рішень. Для кращого розуміння цього процесу, розглянемо приклади прийняття оперативних рішень:

1. Проблема з браком продукції на ТзОВ «Білий Берег»:

- Менеджмент виявив проблему браку продукції із залученням директора та начальника цеху.

- Спочатку було проведено аналіз сировини та обладнання, щоб виключити технічні аспекти проблеми.

- Зосередилися на контролі за працівниками та введенні дисциплінарної відповідальності.

- Ухвалене рішення: посилити контроль та нагляд за працівниками.

2. Проблема з вживанням алкоголю на робочому місці:

- Управління створило спеціальний комітет для вирішення проблеми.

- Комітет ухвалив рішення про встановлення відеоспостереження та грошових стягнень.

- Результат: зменшення вживання алкоголю та покращення працездатності працівників.

З огляду на ці приклади, варто зазначити наступне:

- Оптимізація рішень: Управління використовувало раціональні методи для вирішення проблем, що допомогли знайти ефективні рішення.

- Груповий підхід: Обидва приклади показують використання групового підходу до вирішення проблем. Це дозволяє збирати більше інформації та залучати працівників до процесу вирішення проблем.

На ТзОВ «Білий Берег» доцільно продовжити використання групового підходу, оскільки це сприятиме залученню працівників та кращому збору інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Також важливо продовжувати оптимізувати процеси прийняття рішень, шукаючи найбільш ефективні та результативні методи.

Оперативне розпорядництво відображає процес прийняття та втілення рішень на рівні керівництва виробничими колективами з метою ефективного організації та регулювання виробничих процесів у найкоротший термін.

Для кращого розуміння та конкретизації цього процесу, розглянемо дві ситуації, які відбулись на ТзОВ «Білий Берег»:

Приклад 1: Оптимізація виробничого процесу на ТзОВ «Білий Берег».

Протягом останнього кварталу на підприємстві спостерігалася затримка у виробничому процесі через недостатню кількість сировини. Керівництво, у співпраці з виробничим колективом, вирішило здійснити наступні кроки:

- Проведення зустрічей з керівництвом та робочими групами для виявлення кореневих причин проблеми.
- Розроблення плану замовлення додаткової сировини та переговорів з постачальниками.
- Впровадження системи моніторингу запасів та автоматизованого управління запасами для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.
- Проведення тренінгів для працівників з оптимізації виробничих процесів та ефективного використання ресурсів.

Результатом цих заходів стало покращення ефективності виробничого процесу та збільшення продуктивності підприємства.

Приклад 2: Мотивація працівників на ТзОВ «Білий Берег».

На підприємстві виникла проблема зі зниженням мотивації працівників, що вплинуло на загальну продуктивність. Керівництво вирішило вжити наступні кроки:

- Організація збору фідбеку від працівників для виявлення причин зниження мотивації.
- Впровадження системи мотиваційних премій за досягнення поставлених цілей та внесок у розвиток підприємства.
- Організація тематичних тренінгів з розвитку особистості та комунікаційних навичок для підвищення професійного рівня працівників.

- Створення програми корпоративної соціальної відповідальності для сприяння здоров'ю та добробуту працівників.

Ці заходи сприяли підвищенню мотивації працівників, зниженню текучості кадрів та покращенню загальної атмосфери на підприємстві.

У обох прикладах важливим елементом було не лише прийняття рішень, а й їхнє оперативне втілення та підтримка з боку керівництва та виробничого колективу. Це дозволило досягти більшої ефективності та результативності виробничих процесів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Білий берег» здійснює виробничо-комерційну діяльність у нестабільному економічному середовищі, де виробничі процеси можуть одночасно сприяти розвитку підприємства та становити загрозу для його економічної стійкості.

У ході виробничо-господарської діяльності компанія може використовувати власний капітал та внутрішні ресурси, а також звертатися за допомогою до зовнішніх кредиторів. Оцінка фінансових можливостей для реалізації стратегії диверсифікації виробничої діяльності потребує аналізу кількісних показників фінансового стану підприємства на підставі бухгалтерської звітності.

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства дозволив визначити тенденцію позитивних змін у фінансовому забезпеченні його діяльності за динамікою 2020-2022 років. Позитивними є такі тенденції:

1) збільшення валюти балансу вкінці звітного періоду проти його початку на 7214 тис. грн.;

2) збільшення величини оборотних та необоротних активів підприємства, причому темп зростання оборотних активів є значно вищим, ніж темп зростання необоротних активів (темп зростання необоротних активів складає 23,7%, темп зростання оборотних активів – 157,8%). Таке явище свідчить про пришвидшення оборотності активів підприємства;

3) зростання обсягу власного капіталу (розмір власного капіталу збільшився на 2421,5 тис. грн. у динаміці 2020-2022 років).

Таблиця 2.3 – Горизонтальний та вертикальний аналіз активу балансу

ТЗОВ «Білий берег» у динаміці 2020-2022 років

| Актив | 6 місяців 2020 року | 6 місяців 2021 року | 6 місяців 2022 року | Абсолютне відхилення, тис. грн. | | Відносне відхилення, % | | Питома вага у першому півріччі, % | | | Зміни у питомій вазі, % | |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------------------|---------------|---------------------------|---------------|--------------------------------------|--------|--------|-------------------------------|---------------|
| | | | | 2020/ 2021 | 2021/ 2022 | 2020/ 2021 | 2021/ 2022 | 2020 | 2021 | 2022 | 2020/ 2021 | 2021/ 2022 |
| 1. Необоротні активи | | | | | | | | | | | | |
| Основні засоби: | 3169,1 | 2914,8 | 3628,9 | -254,3 | 714,1 | -8,0 | 24,5 | 44,1 | 41,4 | 25,5 | -2,7 | -16,0 |
| первісна вартість | 5244,1 | 4890,4 | 6072,0 | -353,7 | 1181,6 | -6,7 | 24,2 | 73,0 | 69,5 | 42,6 | -3,5 | -26,9 |
| знос | 2075,0 | 1975,6 | 2443,4 | -99,4 | 467,8 | -4,8 | 23,7 | 28,9 | 28,1 | 17,1 | -0,8 | -10,9 |
| 2. Оборотні активи | | | | | | | | | | | | |
| Запаси | 1742,9 | 1229,3 | 6171,1 | -513,6 | 4941,8 | -29,5 | 402,0 | 24,3 | 17,5 | 43,3 | -6,8 | 25,8 |
| у тому числі готова продукція | 1673,5 | 1084,0 | 5633,8 | -589,5 | 4549,8 | -35,2 | 419,7 | 23,3 | 15,4 | 39,5 | -7,9 | 24,1 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги | 1277,8 | 1668,9 | 1249,4 | 391,1 | -419,5 | 30,6 | -25,1 | 17,8 | 23,7 | 8,8 | 5,9 | -15,0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 224,2 | 307,8 | 405,9 | 83,6 | 98,1 | 37,3 | 31,9 | 3,1 | 4,4 | 2,8 | 1,3 | -1,5 |
| Гроші та їх еквіваленти | 0,0 | 255,6 | 73,2 | 255,6 | -182,4 | - | -71,4 | 0,0 | 3,6 | 0,5 | 3,6 | -3,1 |
| Витрати майбутніх періодів | 3,5 | 8,0 | 7,3 | 4,5 | -0,7 | 128,6 | -8,8 | 0,0 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | -0,1 |
| Інші оборотні активи | 105,7 | 27,0 | 169,1 | -78,7 | 142,1 | -74,5 | 526,3 | 1,5 | 0,4 | 1,2 | -1,1 | 0,8 |
| Усього за розділом 2 | 4010,3 | 4118,9 | 10618,8 | 108,6 | 6499,9 | 2,7 | 157,8 | 55,9 | 58,6 | 74,5 | 2,7 | 16,0 |
| БАЛАНС | 7179,4 | 7033,7 | 14247,7 | -145,70 | 7214,0 | -2,03 | 102,6 | 100,0 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 |

Таблиця 2.4 – Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу ТзОВ «Білий берег» у динаміці 2020-2022 років

| Пасив | 6 місяців 2020 року | 6 місяців 2021 року | 6 місяців 2022 року | Абсолютне відхилення, тис. грн. | | Відносне відхилення, % | | Питома вага, % | | | Зміни у питомій вазі, % | |
|---|------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------------|---------------|---------------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|----------------------------|------------|
| | | | | 2020/2021 | 2021/2022 | 2020/2021 | 2021/2022 | 2020 | 2021 | 2022 | 2020/2021 | 2021/2022 |
| 1. Власний капітал | | | | | | | | | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1276,0 | 1276,0 | 1070,1 | 0,0 | -205,9 | 0,0 | -16,1 | 17,8 | 18,1 | 7,5 | 0,4 | -10,6 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 370,5 | 1591,6 | 4198,0 | 1221,1 | 2606,4 | 329,6 | 163,8 | 5,2 | 22,6 | 29,5 | 17,5 | 6,8 |
| Неоплачений капітал | 21,0 | 21,0 | 0,0 | 0,0 | -21,0 | 0,0 | -100,0 | 0,3 | 0,3 | 0,0 | 0,0 | -0,3 |
| 2. Довгострокові зобов'язання | 17,9 | 46,0 | 60,9 | 28,1 | 14,9 | 157,0 | 32,4 | 0,2 | 0,7 | 0,4 | 0,4 | -0,2 |
| 3. Поточні зобов'язання | | | | | | | | | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1387,9 | 0,0 | 4871,7 | -1387,9 | 4871,7 | -100,0 | - | 19,3 | 0,0 | 34,2 | -19,3 | 34,2 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | | | | | | | | | | |
| товари, роботи, послуги | 2290,4 | 2513,8 | 2352,5 | 223,4 | -161,3 | 9,8 | -6,4 | 31,9 | 35,7 | 16,5 | 3,8 | -19,2 |
| розрахунками з бюджетом | 2,6 | 5,5 | 91,0 | 2,9 | 85,5 | 111,5 | 1554,5 | 0,0 | 0,1 | 0,6 | 0,0 | 0,6 |
| у тому числі з податку на прибуток | 0,0 | 0,0 | 84,6 | 0,0 | 84,6 | - | - | 0,0 | 0,0 | 0,6 | 0,0 | 0,6 |
| розрахунками зі страхування | 42,3 | 18,5 | 25,8 | -23,8 | 7,3 | -56,3 | 39,5 | 0,6 | 0,3 | 0,2 | -0,3 | -0,1 |
| розрахунками з оплати праці | 32,4 | 47,7 | 65,3 | 15,3 | 17,6 | 47,2 | 36,9 | 0,5 | 0,7 | 0,5 | 0,2 | -0,2 |
| Інші поточні зобов'язання | 1780,4 | 1559,6 | 1512,3 | -220,8 | -47,3 | -12,4 | -3,0 | 24,8 | 22,2 | 10,6 | -2,6 | -11,6 |
| БАЛАНС | 7179,4 | 7033,7 | 14247,7 | -145,7 | 7214,0 | -2,0 | 102,6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 |

Про негативні зміни у господарській діяльності ТзОВ «Білий берег» свідчать:

1) нерівномірна відносна зміна дебіторської і кредиторської заборгованості (кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги знизилась на 91,4%, дебіторська – збільшилась на 61,53%);

2) відносне зростання позичкового капіталу у вигляді поточних зобов'язань за останній рік становить 4773,6 тис. грн., у той час як обсяг власного капіталу зменшився на 205,9 тис. грн.;

3) значне перевищення обсягу позикового капіталу підприємства над власним (різниця між позиковим та власним капіталом у першому півріччі 2022 року становить 3711,5 тис. грн.). Отже, результати комплексного аналізу фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства свідчать про окремі загрозові тенденції його розвитку та необхідність проведення змін.

На доповнення аналізу балансу проведемо аналіз рівня прибутковості ТзОВ «Білий берег». Оцінимо зміни обсягу та складу фінансових результатів підприємства за аналізований період, згідно з розрахунковими показниками аналітичної таблиці 2.10. Вихідні дані отримано з додатку Б. Розрахунки проведено за допомогою використання табличного редактора Microsoft Excel.

Графічне представлення фінансових надходжень та витрат досліджуваного підприємства у динаміці 2020-2022 років представлено на рисунках 2.5, 2.6.

Отже, можемо зафіксувати кілька ключових тенденцій у фінансовому забезпеченні діяльності ТзОВ «Білий берег». У динаміці 2021-2022 років відбулось зменшення обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 2080 тис. грн., що становить 11,6%. У той же час, обсяг інших операційних доходів зрос на 3,9 тис. грн., або 21,8%, і обсяг інших доходів збільшився на 15,9 тис. грн. В цілому, сумарний обсяг доходів ТзОВ "Білий берег" у динаміці 2021/2022 років скоротився на 2059,7 тис. грн., або 11,5%.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки і складу прибутку ТзОВ «Білий берег» у 2020 – 2022 роках

| Назва статті | 1 півріччя 2020 року | 1 півріччя 2021 року | 1 півріччя 2022 року | Абсолютне відхилення, тис. грн. | | Відносне відхилення, % | | Питома вага у сумарній величині доходів/витрат, % | | | Зміни у питомій вазі, % | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------------------|----------------|------------------------|--------------|---|--------------|--------------|-------------------------|-----------|
| | | | | 2020/2021 | 2021/2022 | 2020/2021 | 2021/2022 | 2020 | 2021 | 2022 | 2020/2021 | 2021/2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 11408,3 | 17927,6 | 15847,6 | 6519,3 | -2080,0 | 57,1 | -11,6 | 99,95 | 99,90 | 99,76 | -0,1 | -0,1 |
| Інші операційні доходи | 5,3 | 17,9 | 21,8 | 12,6 | 3,9 | 237,7 | 21,8 | 0,05 | 0,10 | 0,14 | 0,1 | 0,0 |
| Інші доходи | 0,0 | 0,0 | 15,9 | 0,0 | 15,9 | - | - | 0,00 | 0,00 | 0,10 | 0,0 | 0,1 |
| Разом доходи | 11413,6 | 17945,0 | 15885,3 | 6531,4 | -2059,7 | 57,2 | -11,5 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 10817,7 | 15940,0 | 13569,8 | 5122,3 | -2370,2 | 47,4 | -14,9 | 92,37 | 92,95 | 86,71 | 0,6 | -6,2 |
| Інші операційні витрати | 773,7 | 1098,2 | 1840,5 | 324,5 | 742,3 | 41,9 | 67,6 | 6,61 | 6,40 | 11,76 | -0,2 | 5,4 |
| Інші витрати | 120,1 | 111,2 | 239,2 | -8,9 | 128,0 | -7,4 | 115,1 | 1,03 | 0,65 | 1,53 | -0,4 | 0,9 |
| Разом витрати | 11711,5 | 17149,7 | 15649,5 | 5438,2 | -1500,2 | 46,4 | -8,7 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | - | - |
| Чистий прибуток | 297,9 | 795,8 | 235,8 | 497,9 | -560,0 | 167,1 | -70,4 | 2,61 | 4,44 | 1,49 | 1,8 | -3,0 |

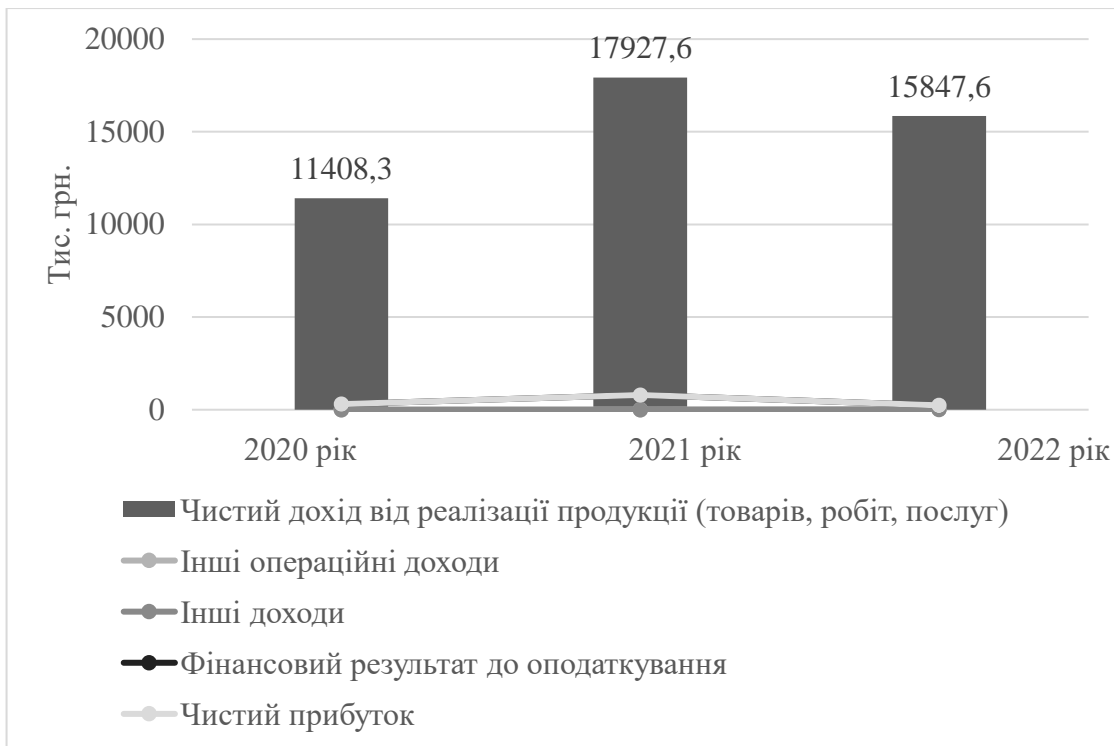


Рисунок 2.3 – Графічне представлення фінансових надходжень

Результати аналізу також вказують на зниження собівартості продукції на 2370,2 тис. грн., або 14,9%, проте збільшення обсягів інших операційних витрат на 742,3 тис. грн., що становить 67,6%, і інших витрат на 128 тис. грн., або 115,1%. У цілому, сумарні витрати у динаміці 2021-2022 років зменшилися на 1500,2 тис. грн., або 8,7%.

Особливо тривожним є різке зниження обсягу чистого прибутку підприємства на 560 тис. грн., що становить 70,4% порівняно з обсягами прибутку у першому кварталі 2021 року. Ці зміни можуть вплинути на рентабельність діяльності та втрату частини споживачів через збільшення вартості продукції.

Таким чином, результати аналізу вказують на нерівномірний розвиток ТзОВ «Білий берег» у динаміці 2020-2022 років. Хоча є позитивні тенденції, такі як зростання обсягу чистого доходу та валового прибутку, є окремі проблеми, пов'язані зі зменшенням чистого прибутку у 2021-2022 роках.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Дослідження ефективності впровадження спеціалізованої інформаційно-аналітичної системи управління операційною діяльністю ТзОВ «Білий берег»

Для ефективного керування оперативними процесами в ТзОВ «Білий Берег» необхідно враховувати різноманітні фактори, починаючи від погодних умов та поломок техніки і закінчуючи недисциплінованістю виконавців. З метою уникнення простоїв у виробництві важливо передбачати наявність резервної техніки та оперативний ремонт. Ключову роль в оптимізації оперативного управління відіграє якість розроблених планів і їх належне втілення. Якісно структуровані та вчасно надані виконавцям оперативні плани створюють умови для ефективного контролю та аналізу їх виконання. У процесі розробки таких планів необхідно також залучати керівників середнього рівня.

Для покращення системи оперативного управління важливо встановити та впровадити систему нормативів та вміло використовувати її в практиці. Нормативи повинні виступати як основа для оперативного планування та контролю за діяльністю співробітників. Доцільним також є вдосконалення системи розпоряджень, оскільки своєчасні та чіткі розпорядження сприяють якісній реалізації завдань виконавцями. У сучасних умовах важливо звернути увагу на розширення функцій диспетчерської служби, яка повинна активно забезпечувати не лише інформаційно-регулюючі, а й інформаційно-виконавчі функції.

Впровадження системи оперативного моніторингу та планування з використанням сучасного програмного забезпечення є ключовим кроком у напрямі оптимізації управління на підприємстві. Цей процес передбачає створення і впровадження спеціалізованої інформаційно-аналітичної системи,

яка буде забезпечувати оперативне моніторингове та планувальне забезпечення управлінських рішень.

Ключові складові цієї системи включають:

1. Автоматизація збору даних: в системі буде налагоджений автоматизований збір необхідної інформації з різних джерел, таких як датчики на виробничому обладнанні, програми обліку та фінансового звітності, а також дані зовнішніх джерел.

2. Аналіз та візуалізація даних: система буде забезпечувати можливість аналізу та візуалізації зібраної інформації з метою виявлення тенденцій, прогнозування змін та визначення ключових проблемних аспектів у виробничому процесі.

3. Формування оперативних планів: на основі аналізу даних система буде автоматично формувати оперативні плани дій для підприємства, враховуючи поточний стан ринку, наявні ресурси та стратегічні цілі компанії.

4. Контроль виконання планів: система надає можливість контролювати виконання оперативних планів, вчасно виявляти відхилення від запланованих показників та швидко реагувати на них.

5. Швидке реагування на зміни: завдяки оперативному моніторингу та аналізу даних, система дозволить швидко реагувати на зміни виробничого процесу, попереджаючи можливі проблеми та допомагаючи управлінцям приймати обґрунтовані рішення.

При розгляді можливих систем програмного забезпечення для оперативного моніторингу на ТзОВ "Білий Берег", рекомендується врахувати такі аспекти:

1. ERP системи (Enterprise Resource Planning) є комплексними рішеннями, що об'єднують в собі різноманітні функціональні модулі для автоматизації та оптимізації управління різними аспектами діяльності підприємства.

2. CRM системи (Customer Relationship Management) призначені для управління взаємодією з клієнтами, включаючи збір та аналіз даних про клієнтів, автоматизацію процесів продажів та обслуговування клієнтів.

3. SCM системи (Supply Chain Management) спрямовані на оптимізацію управління логістичними процесами та ланцюгом постачання.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика систем програмного забезпечення для ТзОВ «Білий берег»²

| Назва системи | Переваги | Недоліки |
|---------------|--|---|
| ERP | <ul style="list-style-type: none"> - Інтеграція всіх підрозділів та функцій підприємства. - Забезпечення однорідного потоку даних та зменшення ймовірності помилок. - Підвищення ефективності за рахунок автоматизації багатьох рутинних операцій. - Забезпечення доступності інформації для усіх зацікавлених сторін. | <ul style="list-style-type: none"> - Високі витрати на впровадження та налаштування. - Складний процес інтеграції з існуючими системами. - Потреба у спеціалізованій підготовці персоналу для користування системою. |
| CRM | <ul style="list-style-type: none"> - Збільшення продуктивності за рахунок автоматизації процесів продажів та обслуговування клієнтів. - Покращення взаємодії з клієнтами та збільшення їхньої задоволеності. - Ефективне управління маркетинговими кампаніями та збільшення конверсії. | <ul style="list-style-type: none"> - Обмеження функціональності для інших аспектів управління, окрім взаємодії з клієнтами. - Потреба у підготовці персоналу для користування системою. |
| SCM | <ul style="list-style-type: none"> - Покращення управління запасами та зменшення витрат на їх утримання. - Оптимізація логістичних процесів та збільшення їхньої ефективності. - Зменшення ризиків, пов'язаних з порушенням ланцюга постачання. | <ul style="list-style-type: none"> - Складність інтеграції з іншими системами підприємства. - Високі витрати на впровадження та налаштування. |

Для оптимізації управління на підприємстві «Білий Берег» та забезпечення ефективного оперативного моніторингу робочих процесів рекомендуємо встановлення і впровадження спеціалізованої інформаційно-аналітичної системи. В якості такої системи можна розглянути ERP (Enterprise Resource

² Складено автором.

Planning) систему. ERP система – це програмне забезпечення, яке об'єднує в собі різноманітні функціональні модулі для автоматизації та оптимізації управління різними аспектами діяльності підприємства, включаючи фінанси, логістику, виробництво, управління замовленнями, кадровий облік тощо. Вона дозволяє зібрати всю необхідну інформацію в одній системі та забезпечує її доступність для усіх зацікавлених сторін.

Встановлення ERP системи на ТзОВ «Білий берег» допоможе здійснювати оперативний моніторинг різних аспектів діяльності, таких як фінансові показники, обсяги виробництва, обіг товарів, робота персоналу тощо. Це дозволить керівництву підприємства оперативно отримувати необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Крім того, ERP система забезпечить інтеграцію та взаємодію між різними підрозділами та підсистемами підприємства, що сприятиме підвищенню координації та ефективності в управлінні. Така система дозволить автоматизувати багато рутинних операцій, що зменшить ймовірність помилок та підвищить загальну продуктивність працівників.

Розрахуємо бюджет інвестиційних вкладень та обсяг річних витрат на впровадження ERP системи в оперативну діяльність ТзОВ «Білий берег» (табл. 3.2 – 3.3).

Таблиця 3.2 – Розрахунок бюджету витрат на впровадження програмного забезпечення у структуру ТзОВ «Білий Берег»

| № з/п | Вид витрат | Сума, тис. грн. |
|-------|---|-----------------|
| 1 | Ліцензійне програмне забезпечення | 22,3 |
| 2 | Придбання обладнання, яке працюватиме із програмним забезпеченням | 37,8 |
| 3 | Навчання персоналу з використання програмного забезпечення | 40,2 |
| 4 | Технічна підтримка та консультації | 7,1 |
| 5 | Непередбачувані витрати | 6,6 |
| | Всього: | 114 |

Таблиця 3.3 – Розрахунок річних витрат на функціонування програмного забезпечення у структурі ТзОВ «Білий Берег»

| № з/п | Елементи витрат | Сума, тис. грн. |
|---------------|--|-----------------|
| 1 | Вартість технічної підтримки | 20 |
| 2 | Оплата підписки на оновлення ПЗ | 40 |
| 3 | Заробітна плата спеціалістів з обслуговування ПЗ | 30 |
| 4 | Відрахування на соціальні заходи | 12 |
| 5 | Інші витрати | 10 |
| Всього витрат | | 112 |

Далі визначаємо показники результативності цього проекту впровадження програмного забезпечення розрахуванням порівняння обсягу додаткового очікуваного доходу та загальних витрат проекту (табл. 3.13).

Таблиця 3.4 – Прогнозовані показники результативності проекту впровадження програмного забезпечення у структурі ТзОВ «Білий Берег»

| № з/п | Показники, тис. грн. | Роки | | | | | Всього |
|-------|--|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Додатковий дохід від реалізації продукції у результаті роботи програмного забезпечення | 250,1 | 270,3 | 290,5 | 310,7 | 330,9 | 1452,5 |
| 2 | ПДВ | 35,2 | 38,4 | 41,6 | 44,8 | 48,0 | 208,0 |
| 3 | Чистий дохід від реалізації продукції | 214,9 | 231,9 | 248,9 | 265,9 | 282,9 | 1244,5 |
| 4 | Витрати на виробництво | 120,5 | 130,7 | 141,0 | 150,2 | 160,4 | 702,8 |
| 5 | Прибуток до оподаткування | 94,4 | 101,2 | 107,9 | 115,7 | 122,5 | 541,7 |
| 6 | Податок на прибуток | 20,3 | 22,6 | 24,9 | 27,2 | 29,5 | 124,5 |
| 7 | Чистий прибуток | 74,1 | 78,6 | 83,0 | 88,5 | 93,0 | 417,2 |

На основі розрахунків прогнозованих показників результативності проекту впровадження програмного забезпечення у структуру ТзОВ «Білий Берег» можна зробити висновок щодо його ефективності. Проект передбачає реалізацію програми з витратами на впровадження у розмірі 114 тис. грн. Сумарний обсяг річних витрат на функціонування програмного забезпечення становить 112 тис. грн. Порівнюючи ці витрати з очікуваними доходами та ефектом від впровадження програмного забезпечення, можна зробити висновок про доцільність реалізації проекту. Якщо вартість впровадження програми буде виправдана отриманими перевагами та підвищенням продуктивності бізнесу, то проект може вважатись успішним і ефективним для товариства «Білий Берег». Але ми повинні також пам'ятати про інфляційний вплив, тому доцільно розрахувати додаткові показники ефективності (табл. 3.14).

Таблиця 3.5 – Прогнозовані показники ефективності проекту програмного забезпечення у структурі ТзОВ «Білий Берег»

| № з/п | Показники ефективності проекту | Одиниці вимірювання | Значення показника |
|-------|--------------------------------|---------------------|--------------------|
| 1 | Початкові інвестиції у проект | Тис. грн. | 120 |
| 2 | Очікувана ставка інфляції | % | 15 |
| 3 | Чиста теперішня вартість | Тис. грн. | 200 |
| 4 | Індекс прибутковості | Коефіцієнтні пункти | 1,8 |
| 5 | Термін окупності | Років | 1,2 |
| 6 | Внутрішня ставка доходу | % | 25% |

Результати проведених досліджень свідчать, що проект формування та функціонування служби маркетингу у структурі ТзОВ «Білий Берег» є доцільним до реалізації. Чиста теперішня вартість проекту перевищує нуль, індекс прибутковості перевищує 1, внутрішня ставка доходу перевищує очікувану ставку інфляції, а також період окупності є досить невеликим, що

свідчить про його ефективність та доцільність. Отже, встановлення ERP системи є ключовим кроком у напрямку оптимізації оперативного управління на підприємстві «Білий Берег», що допоможе підвищити ефективність роботи, зменшити зайві витрати та забезпечити стабільний розвиток компанії.

3.2 Удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень

Одним із ключових аспектів підвищення ефективності оперативного управління діяльністю ТзОВ «Білий берег» є удосконалення процесу прийняття рішень. Його можна досягти шляхом реалізації наступних етапів (табл. 3.2).

Таблиця 3.6 – Пропоновані етапи удосконалення процесу прийняття рішень³

| Перелік етапів | Дії, які слід здійснити | Відповідальна особа | Термін виконання |
|----------------------------------|---|---------------------|------------------|
| Аналіз поточного процесу | Провести аудит існуючого процесу прийняття управлінських рішень | Управління | До 1 місяця |
| Виявлення слабких місць | Виділити основні недоліки та можливості для поліпшення | Команда проекту | 2 тижні |
| Залучення зацікавлених сторін | Провести зустрічі з представниками всіх відділів та рівнів управління для обговорення проблем та пропозицій | Керівництво проекту | 1 місяць |
| Розробка стратегії удосконалення | Розробити план дій з врахуванням виявлених недоліків та можливостей | Команда проекту | 2 тижні |
| Тестування та впровадження змін | Провести пілотний запуск нових процесів та інструментів на одному відділі | Управління якості | 3 місяці |
| Моніторинг та оцінка | Провести регулярний моніторинг ефективності нових процесів та внести коригування за необхідності | Команда проекту | Постійно |

1. Аналіз поточного процесу прийняття рішень: перш ніж вносити будь-які зміни, важливо детально проаналізувати поточний процес прийняття

³ Складено автором.

управлінських рішень на ТзОВ «Білий Берег». Це включає вивчення існуючих процедур, структури внутрішнього управління, взаємодії між підрозділами та комунікаційних каналів.

2. Виявлення слабких місць та можливостей для поліпшення: після аналізу необхідно ідентифікувати слабкі місця та можливості для оптимізації. Це може включати виявлення зайвих кроків у процесі, недоліки в комунікації між підрозділами, або нестачу інформації для прийняття ефективних рішень.

3. Залучення зацікавлених сторін: важливо включити у процес удосконалення всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, відділи та працівників ТзОВ «Білий Берег». Їхній внесок та перспективи можуть допомогти зрозуміти проблеми та знайти оптимальні рішення.

4. Розробка стратегії удосконалення: на основі виявлених слабких місць і можливостей потрібно розробити стратегію удосконалення. Це може включати в себе внесення змін у процедури прийняття рішень, вдосконалення комунікації між відділами, впровадження нових інструментів аналізу даних або навіть перегляд організаційної структури.

5. Тестування та впровадження змін: перед остаточним впровадженням рекомендацій варто протестувати їх ефективність на пілотній базі. Після успішного тестування можна внести зміни повністю та впевнено.

6. Моніторинг та оцінка: після впровадження нових процесів важливо проводити систематичний моніторинг їх ефективності.

Описані вище кроки можуть допомогти покращити процес прийняття управлінських рішень на ТзОВ «Білий Берег» та сприяти його ефективності та результативності.

Задля того, щоб виявити основні проблеми, що уповільнюють оперативний процес або ж спричиняють неполадки, ми провели опитування працівників ТзОВ «Білий Берег» та з'ясували, які саме перешкоди у роботі підприємства існують на їхню думку. Це допомогло зрозуміти, з якими саме проблемами стикаються працівники та що робить їхню щоденну працю важчою або менш результативною. Результати опитування відображені на рисунках 3.1 – 3.3.

Першим запитанням було: «Чи згодні ви, що поточний стан процесів операційної діяльності підприємства є задовільним?».

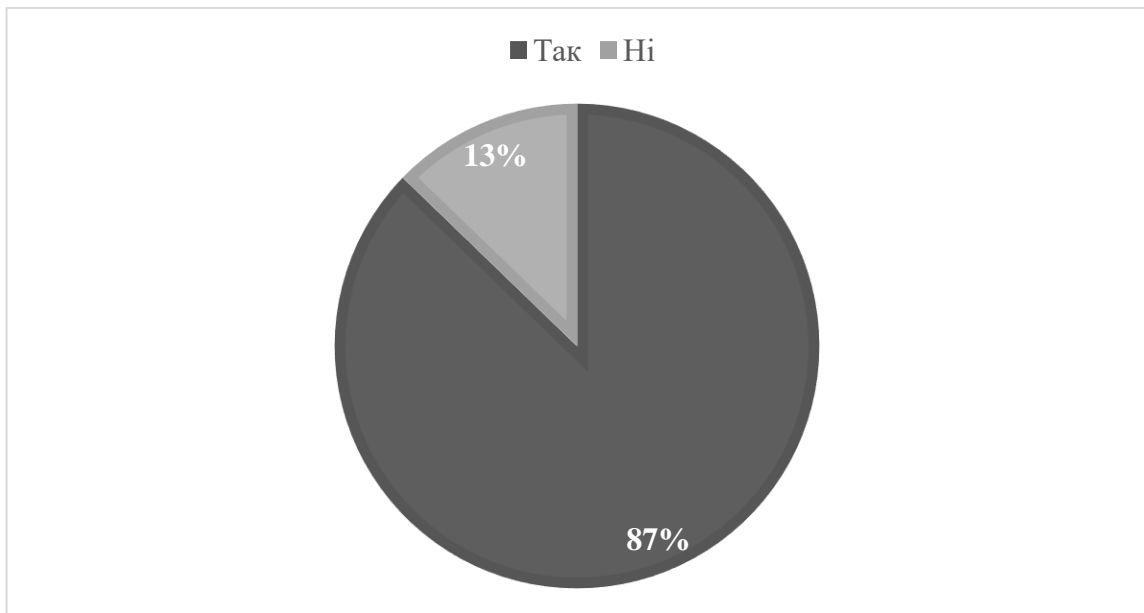


Рисунок 3.1 – Розподіл відповідей працівників на запитання «Чи згодні ви, що поточний стан процесів операційної діяльності підприємства є задовільним?»

Дивлячись на результати, ми бачимо, що 87% працівників відповіли, що поточний стан процесів операційної діяльності ТзОВ «Білий Берег» є задовільним, лише 13% не погодились із цим твердженням.

Наступним запитанням було «Чи вважаєте ви необхідними зміни у процесах операційної діяльності для покращення ефективності роботи підприємства?». Згідно із результатами, тут яскраво виражена розбіжність у відповідях робітників, що свідчить, на мою думку, про те, що половина з них не готові до змін у роботі. Я вважаю, що тут буде доцільно провести збори та дослідити, які саме причини перешкоджають працівникам для запровадження змін у процесах операційної діяльності.

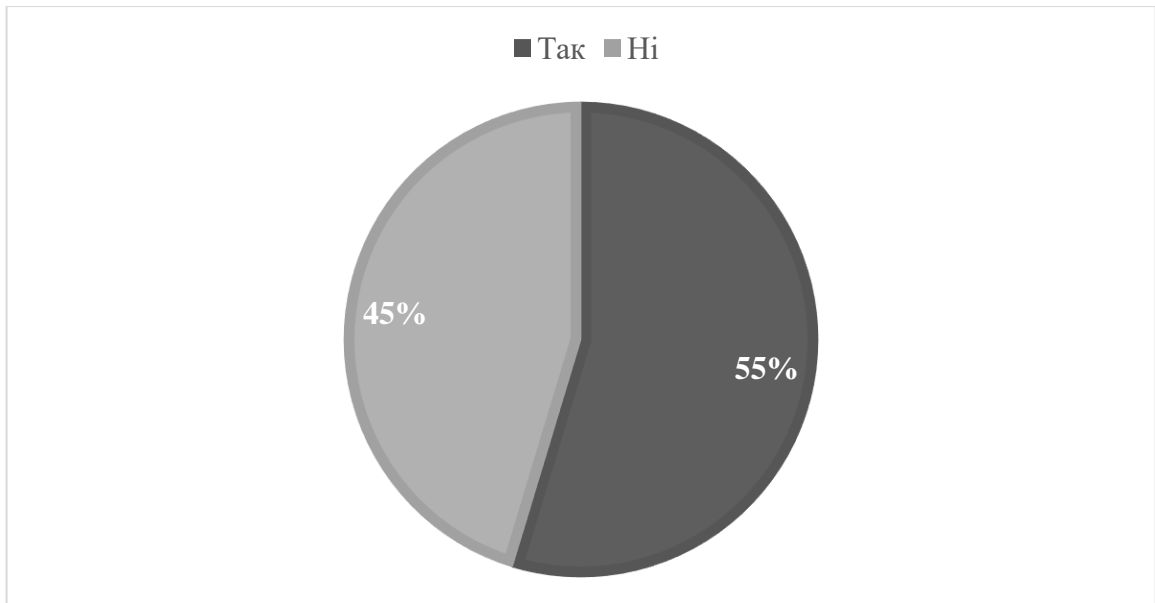


Рисунок 3.2 – Розподіл відповідей працівників на запитання «Чи вважаєте ви необхідними зміни у процесах операційної діяльності для покращення ефективності роботи підприємства?»

Третє запитання звучало так: «Які конкретні аспекти операційних процесів, на вашу думку потрібно змінити?». Відповіді були різними, більшість із них були такими:

1. Покращення комунікації між різними відділами та підрозділами підприємства.
2. Автоматизація деяких операційних завдань, для зменшення людського втручання та підвищення ефективності.
3. Покращення ергономіки робочих місць та умов праці.

Четвертим запитанням було «Чи готові ви підтримати впровадження нових технологій або програмного забезпечення для автоматизації операційних процесів?». Виходячи із результатів чітко видно, що всі працівники готові підтримати впровадження нових технологій або програмного забезпечення.

Запитання №5 звучало так: «Які чинники, на вашу думку, можуть перешкоджати успішному впровадженню змін у операційній діяльності». Виходячи із відповідей можна окреслити дві основні:

1. Недостатня підготовка персоналу. Вирішенням цієї перешкоди можуть бути різноманітні навчання для працівників.

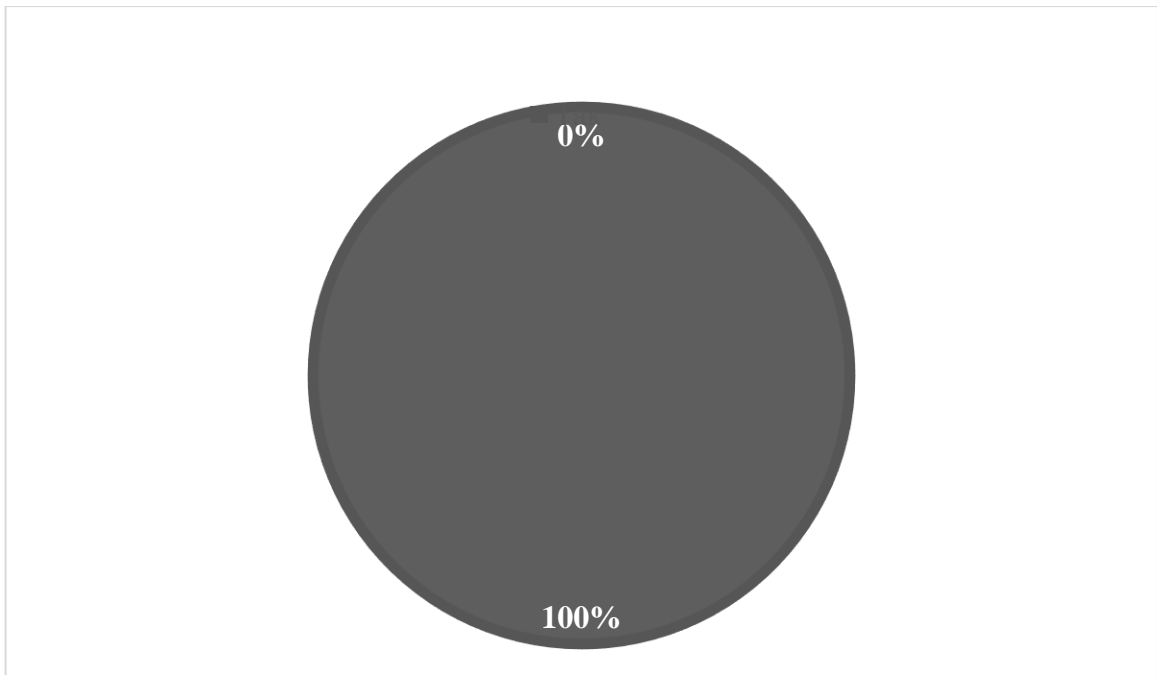


Рисунок 3.3 – Розподіл відповідей працівників на запитання «Чи готові ви підтримати впровадження нових технологій або програмного забезпечення для автоматизації операційних процесів?»

2. Технічні обмеження. Персонал вважає, що вони можуть виникнути у зв'язку із інфраструктурою або програмним забезпеченням чи обладнанням, що може ускладнити або уповільнити процес впровадження змін.

На основі результатів соціологічного опитування працівників ТЗОВ «Білий Берег» можна зробити наступні висновки:

1. Стан операційних процесів: за результатами опитування більшість працівників (87%) вважає поточний стан операційних процесів задовільним. Це свідчить про загальний стан справ у компанії, але все ж існують проблеми, які можна вирішити для поліпшення ситуації.

2. Необхідність змін: через розбіжність відповідей на питання про необхідність змін у операційних процесах (згоди на зміни висловили лише 50% опитаних), можна зробити висновок, що підтримка для змін не є однозначною серед працівників.

3. Аспекти для змін: проаналізувавши відповіді на питання про конкретні аспекти операційних процесів, працівники найчастіше вказували на покращення комунікації між відділами, автоматизацію операцій та покращення умов праці.

4. Підтримка нових технологій: усі опитані працівники висловили готовність підтримати впровадження нових технологій або програмного забезпечення для автоматизації операційних процесів. Це позитивний сигнал щодо можливості впровадження нововведень у компанії.

5. Перешкоди для успішного впровадження змін: проаналізувавши відповіді на запитання про можливі перешкоди для впровадження змін, можна виділити дві основні категорії: недостатня підготовка персоналу та технічні обмеження. Ці фактори потребують уваги та вирішення для успішного впровадження змін.

Отже, на основі результатів опитування можна зробити висновок про необхідність удосконалення операційних процесів у компанії, а також про готовність працівників підтримати впровадження необхідних змін. Проте, для успішного впровадження змін необхідно врахувати і вирішити існуючі перешкоди та проблеми.

У розділі третьому було досліджено можливі варіанти вдосконалення програмного забезпечення на підприємстві «Білий Берег» та проведено аналіз доцільності їх впровадження. Результати досліджень та соціологічного опитування свідчать про необхідність удосконалення операційних процесів та готовність працівників підтримати впровадження змін. Встановлення спеціалізованої інформаційно-аналітичної системи управління операційною діяльністю, такої як ERP система, виявляється ключовим кроком для оптимізації управління та досягнення стабільного розвитку компанії. Проте, для успішного впровадження змін необхідно врахувати і вирішити існуючі перешкоди, такі як недостатня підготовка персоналу та технічні обмеження.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Надзвичайні ситуації: визначення, причини, класифікація

На підприємствах нерідко можуть траплятись непередбачувані ситуації, здебільшого такі як повені, пожежі та інші. Нижче я спробую детальніше розкрити цю тему.

Надзвичайна ситуація – це стан, що виникає на певній території, у суб'єкта господарювання на ній чи водному об'єкті, який характеризується порушенням звичайних умов життєдіяльності населення, викликаний катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, який призвів (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і потерпілих, заподіяння значного матеріального збитку, а також до неможливості проживання населення на такій території або об'єкті, провадження на ній господарської діяльності.

Причинами виникнення надзвичайних ситуацій можуть бути безліч, ось, наприклад, найпоширеніші із них:

1. Природні катастрофи, а саме: землетруси, повені, сильні вітри, урагани тощо.

Землетрус: це природне явище, при якому відбувається різке зміщення земної кори, що може призвести до руйнування будівель, доріг, інфраструктури та інших об'єктів. Наприклад, сильний землетрус може призвести до обвалення будівель, травмування або загибелі людей, а також до перекриття транспортних маршрутів та втрати зв'язку.

Повінь: це природне явище, коли рівень води у водоймах значно підвищується, що може призвести до затоплення населених пунктів, знищення сільськогосподарських угідь, руйнування доріг та мостів. Наприклад, після

сильних дощів річки можуть вийти з берегів і затопити прилеглі території, що може призвести до евакуації мешканців та великих матеріальних збитків.

Сильні вітри та урагани: ці природні явища супроводжуються швидким рухом повітря та сильними поривами вітру, що може призвести до руйнування будівель, знеструмлення районів, руйнування ліній електропередачі та інфраструктури. Наприклад, ураган може супроводжуватися сильним дощем і градом, що призводить до повалення дерев, обвалення стовпів електромережі та затоплення територій.

2. Техногенні аварії, пов'язані з порушенням у технічному обладнанні, транспортних засобах чи інфраструктурі. Наприклад:

Вибухи на промислових об'єктах: порушення в технічному обладнанні або недотримання правил безпеки можуть призвести до вибухів на промислових підприємствах, що може призвести до пожежі, викидів шкідливих речовин, руйнування будівель і травмування працівників.

Аварії на транспорті: нещасні випадки з транспортними засобами, такі як зіткнення автомобілів, залізничних потягів або аварії літаків, можуть призвести до масових травм та загибелі людей, а також до матеріальних збитків та заторів на дорогах.

Порушення інфраструктури: руйнування або несправність інфраструктурних об'єктів, таких як дамби, мости, дороги чи електромережі, може мати серйозні наслідки, включаючи затоплення населених пунктів, аварії на транспорті, втрату електропостачання та перешкоди для евакуації та надання допомоги.

3. Пожежі, спричинені короткими замиканнями, несправністю електрообладнання, необережністю людей тощо. Наприклад:

Коротке замикання: несправність електропроводки або електронних пристроїв може призвести до короткого замикання, що спричинить загоряння. Наприклад, перегріта електрична розетка або пошкоджений кабель можуть спричинити загоряння в будівлі.

Несправність електрообладнання: погано обслуговане або старе електрообладнання може стати джерелом іскри або надмірного нагрівання, що може призвести до загоряння. Наприклад, несправна електрична плита або електроприлад може спричинити пожежу в кухні.

Необережність людей: некоректне використання вогню або нагрівання, відкладення гарячих предметів поруч з легкозаймистими матеріалами або куріння в недозволених місцях може призвести до загоряння. Наприклад, неправильно використана сигарета може спричинити пожежу в приміщенні або на відкритій території.

Ці причини пожеж можуть мати серйозні наслідки, такі як постраждалі люди, матеріальні збитки та знищення майна.

4. Екологічні аварії, такі як викиди шкідливих речовин, забруднення водойм та ґрунту. А саме:

Викиди шкідливих речовин: помилкові операції на хімічних підприємствах або аварії на транспортних засобах, що перевозять небезпечні вантажі, можуть призвести до викидів шкідливих хімічних речовин у повітря. Це може спричинити отруєння повітря та негативно вплинути на здоров'я людей та екосистему.

Забруднення водойм: викиди отруйних речовин або несправні сміттєзвалища можуть призвести до забруднення водойм, таких як річки, озера та океани. Це може спричинити вимирання водних видів, забруднення питної води та негативно вплинути на здоров'я людей, які використовують ці води для різних цілей.

Забруднення ґрунту: незаконне викидання токсичних відходів або навмисне забруднення хімічними речовинами може призвести до забруднення ґрунту. Це може мати наслідком зниження родючості ґрунту, знищення рослинності та негативно вплинути на тваринний світ.

Екологічні аварії можуть мати далекосяжні наслідки, тому важливо попереджати їх виникнення та швидко реагувати на подібні події для мінімізації збитків для довкілля та людей.

5. Терористичні акти, включаючи вибухи, напади та інші форми насильства. Багато підприємств постраждали внаслідок терористичних актів, таких як напади та вибухи, які спричинили серйозні збитки для бізнесу. Наприклад, війна на сході України та анексія Криму призвели до руйнування інфраструктури, перешкоджаючи нормальному функціонуванню підприємств. Багато компаній, зокрема ті, що знаходилися в зоні конфлікту, зазнали великих фінансових втрат через знищення майна, перерви в поставках або втрату ринків збуту. Крім того, нестабільна ситуація в країні призвела до зменшення інвестицій та зростання економічної невизначеності, що також вплинуло на діяльність підприємств. Такі терористичні акти мають далекосяжні наслідки для економіки країни та підприємницької спільноти, що потребує активних заходів для відновлення та підтримки підприємництва.

6. Епідемії та пандемії, які можуть призвести до масового захворювання та суспільної нервової напруги. Епідемії та пандемії можуть мати серйозний вплив на підприємства та суспільство в цілому. Наприклад, пандемія COVID-19, яка розпочалася у 2020 році, призвела до масового захворювання, смертей та стресу для людей по всьому світу. Це призвело до введення карантинних обмежень та локдаунів, що призвело до зменшення обсягів виробництва, припинення діяльності багатьох підприємств, а також до втрати робочих місць та економічного занепаду.

Для підприємств епідемії та пандемії можуть призвести до таких наслідків:

1. Зменшення попиту: в умовах епідемії споживчі витрати можуть зменшитися, що призведе до зниження попиту на товари та послуги, що може вплинути на обсяги продажів та прибутковість підприємств.

2. Перерви в ланцюгу постачання: замороження виробництва, закриття кордонів та інші обмеження можуть призвести до перерв у постачанні необхідних матеріалів та компонентів для виробництва, що може вплинути на виробничий процес та вчасність поставок готової продукції.

3. Збільшення витрат на безпеку та гігієну: підприємства можуть бути змушені витратити додаткові кошти на заходи безпеки та гігієни для захисту працівників від зараження вірусами та іншими інфекціями.

4. Соціальна нервова напруга: страх перед захворюванням та невизначеність щодо майбутнього можуть призвести до стресу та психологічного непорядку серед працівників, що може вплинути на їхню продуктивність та добросовісність.

У цих умовах важливо, щоб підприємства були готові до кризових ситуацій, мали плани надзвичайних ситуацій та вміли ефективно реагувати на зміни в економічному та соціальному середовищі.

7. Транспортні катастрофи, такі як зіткнення автотранспорту, затонування суден тощо. Транспортні катастрофи, такі як зіткнення автотранспорту, затонування суден та інші, можуть мати серйозний вплив на підприємства та суспільство в цілому. Ось кілька можливих наслідків:

1. Затримки в поставках: якщо транспортні шляхи стають недоступними через катастрофу, це може призвести до затримок у поставках сировини, обладнання та іншого необхідного для виробництва. Це може вплинути на виробничий процес та спричинити втрати.

2. Втрати товарів: під час транспортних катастроф може відбутися пошкодження або втрата товарів, що перевозяться. Це може призвести до фінансових втрат для виробників та постачальників.

3. Пошкодження репутації: транспортні аварії, особливо якщо вони пов'язані з компанією або її транспортними засобами, можуть негативно вплинути на репутацію бренду. Це може вплинути на відносини з клієнтами та іншими стейкхолдерами.

4. Збитки для страхових компаній: транспортні катастрофи можуть призвести до великих страхових виплат, що вплине на фінансову стійкість страхових компаній та може призвести до збільшення страхових внесків для інших клієнтів.

5. Інциденти на робочому місці: якщо працівники підприємства беруть участь у транспортних катастрофах, це може призвести до травм або втрати життя, що вплине на виробничі можливості та дух колективу.

Усі ці фактори підкреслюють важливість безпеки та ефективного управління ризиками в галузі транспорту для підприємств.

Тепер перейдемо до класифікації надзвичайних ситуацій. Надзвичайні ситуації можна класифікувати за різними ознаками, такими як причина виникнення, масштаб, наслідки та інші. Ось деякі основні типи класифікації надзвичайних ситуацій:

1. За причиною виникнення:

- Природні катастрофи: землетруси, повені, урагани, торнадо, смерчі, лісові пожежі тощо.
- Техногенні аварії: вибухи на промислових об'єктах, аварії на транспорті, витіки небезпечних речовин тощо.
- Насильство та терористичні акти: теракти, напади, громадянські конфлікти, воєнні дії тощо.
- Епідемії та пандемії: поширення інфекційних хвороб, таких як COVID-19, грип, СНІД тощо.
- Техногенні катастрофи: аварії на атомних електростанціях, обвали будівель, аварії в залізничному транспорті тощо.

2. За масштабом:

- Місцеві події: обмежені територією та обсягом впливу.
- Регіональні кризи: охоплюють велику територію або кілька населених пунктів.
- Глобальні катастрофи: мають масштабні наслідки для декількох країн або навіть для всього світу.

3. За наслідками:

- Людські втрати: травми, загибель людей.
- Матеріальні збитки: зруйнування майна, економічні втрати.

- Екологічні наслідки: забруднення повітря, води, ґрунту, вимирання видів.

- Соціальні наслідки: втрата довіри до влади, соціальна нервозність, емоційне та психологічне навантаження.

Ця класифікація допомагає визначити природу та характер надзвичайних ситуацій, що дозволяє розробляти ефективні плани їх запобігання та управління в разі їх виникнення.

4.2 Проведення інструктажів з охорони праці

Одним із обов'язків роботодавця є забезпечення проведення інструктажу з охорони праці на підприємстві. Згідно Закону України «Про охорону праці» працівники під час прийняття на роботу та протягом роботи мають проходити інструктаж з питань охорони праці. Тих, хто не пройшов інструктаж, не допускають до роботи.

Працівники під час прийняття на роботу та періодично повинні проходити на підприємстві інструктажі з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих.

Порядок проведення інструктажів з питань охорони праці на підприємстві визначає глава 6 Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці від 26.01.2005 р. № 15 (далі — Типове положення).

Інструктажі залежно від характеру та часу проведення поділяються на види:

1. Вступний;
2. Первинний;
3. Повторний;
4. Позаплановий;
5. Цільовий.

Звісно, вступний етап інструктажу з охорони праці - це важливий етап, який допомагає підготувати співробітників до безпечної роботи. Ось кілька кроків, які можуть бути включені в вступний етап інструктажу з охорони праці:

1. Відомості про підприємство: інструктаж потрібно починати з огляду загальної інформації про підприємство, включаючи локацію, основну діяльність, історію та структуру організації.

2. Правила та процедури безпеки: розглянути основні правила та процедури безпеки, які стосуються конкретної роботи, яку будуть виконувати. Це може включати правила використання особистих захисних засобів (ОЗЗ), процедури евакуації та поведінку в аварійних ситуаціях.

3. Ідентифікація ризиків: провести обговорення потенційних ризиків та небезпек, з якими можуть зіткнутися співробітники на робочому місці. Пояснити, як вони можуть уникнути цих ризиків та як правильно реагувати в разі потреби.

4. Техніка безпеки: надати практичні поради щодо правильного використання обладнання та інструментів, а також правил безпеки під час виконання певних завдань.

5. Питання та відповіді: закінчити вступний етап інструктажу з охорони праці відкритою сесією питань та відповідей, щоб переконатися, що всі співробітники зрозуміли представлену інформацію та готові дотримуватися правил безпеки.

Ці кроки допоможуть забезпечити ефективний вступний етап інструктажу з охорони праці та підготувати персонал до безпечної та продуктивної роботи. Перший етап проведення інструктажу з охорони праці - це критичний момент, коли співробітники отримують основну інформацію щодо безпеки на робочому місці. Ось детальний опис першого етапу:

1. Попередній огляд: перед початком інструктажу перевірте, чи всі працівники присутні, і забезпечте комфортне та безпечне середовище для проведення інструктажу.

2. Знайомство зі співробітниками: представтеся та дозвольте співробітникам представитися. Це сприяє створенню доброзичливої та співпрацюючої атмосфери.

3. Обговорення важливості безпеки: поясніть, чому безпека на робочому місці є пріоритетом для підприємства та кожного працівника. Відзначте, що дотримання правил безпеки допомагає уникнути травм та зберегти здоров'я.

4. Представлення основних правил та процедур безпеки: під час цього етапу поясніть основні правила безпеки, такі як користування особистими захисними засобами, процедури при виявленні загрози безпеки та евакуаційні маршрути.

5. Огляд основних ризиків та їх уникнення: продемонструйте різні ситуації, які можуть стати причиною травм або аварій, та поясніть, як їх уникнути або управляти ними.

6. Практичні демонстрації: деякі аспекти безпеки можуть бути краще зрозумілі через практичні демонстрації. Проведіть демонстрації з використанням обладнання та показів процедур, які використовуються на робочому місці.

7. Запитання та відповіді: закінчіть перший етап інструктажу відкритою сесією запитань та відповідей, щоб упевнитися, що співробітники розуміють представлену інформацію.

Цей перший етап інструктажу з охорони праці допоможе забезпечити, що співробітники мають необхідні знання та навички для безпечної роботи.

Повторний етап інструктажу з охорони праці - це важлива частина забезпечення того, що працівники не тільки отримали необхідну інформацію про безпеку на робочому місці, а й зберегли ці знання та застосовують їх у практиці. Ось як можна організувати повторний етап інструктажу:

1. Перегляд основних правил: нагадайте співробітникам основні правила та процедури безпеки на робочому місці. Підкресліть їх важливість та реальні наслідки порушення цих правил.

2. Відновлення інформації: пройдіться по ключовій інформації, яка була представлена на першому етапі інструктажу. Запитуйте працівників щодо їх знань та дайте їм можливість виправити будь-які недоліки.

3. Практичні вправи та симуляції: проведіть практичні вправи або симуляції ситуацій, щоб працівники могли застосувати свої знання у реальних умовах. Це може включати евакуаційні вправи або демонстрації правильного використання обладнання та інструментів.

4. Нагадування про ризики: проведіть обговорення потенційних ризиків та небезпек, з якими можуть зіткнутися працівники на робочому місці. Підкресліть стратегії їх уникнення та правильної реакції в разі потреби.

5. Актуалізація інформації: поговоріть про будь-які нові процедури або зміни в охороні праці, які можуть виникнути з часом. Переконайтеся, що працівники розуміють і приймають до уваги ці оновлення.

6. Закриття етапу: завершіть повторний етап інструктажу, підкресливши важливість безпеки на роботі та наголосивши на відповідальності кожного працівника за її дотримання.

Повторний етап інструктажу з охорони праці є важливим кроком у забезпеченні безпеки та здоров'я працівників на робочому місці.

Позаплановий етап інструктажу з охорони праці може бути необхідним у випадках, коли змінюються умови праці, з'являються нові ризики або стають відомі певні проблеми, пов'язані з безпекою на роботі. Такий етап може включати наступні дії:

1. Аналіз причин нещасного випадку або інциденту: якщо сталася аварія, нещасний випадок або інцидент, важливо провести аналіз причин та вжити заходів, щоб уникнути повторення подібних ситуацій. Позаплановий етап інструктажу може бути спрямованим на попередження подібних подій у майбутньому.

2. Нові або змінені процедури безпеки: якщо на робочому місці з'явилися нові матеріали, обладнання або процедури, які можуть вплинути на безпеку

працівників, позаплановий етап інструктажу може бути проведеним для ознайомлення персоналу з цими змінами та вивчення нових правил безпеки.

3. Екстрені навчальні заходи: у випадку негайної потреби в навчанні працівників з нових аспектів безпеки або реагування на непередбачені ситуації, можуть бути організовані позапланові екстрені тренування або інструктажі.

4. Апіляція до працівників: позаплановий етап інструктажу може бути проведений, щоб нагадати працівникам про важливість безпеки на роботі та актуалізувати їх знання у випадку, якщо вони стали більш неуважними або втратили інтерес у дотриманні правил безпеки.

5. Тренування реагування на екстрені ситуації: позаплановий інструктаж може включати тренування реагування на непередбачені ситуації, такі як пожежі, хімічні витoki або інші аварійні ситуації, для підготовки персоналу до ефективної реакції в разі потреби.

Позаплановий етап інструктажу з охорони праці є важливою складовою системи управління безпекою та здоров'ям на роботі і допомагає забезпечити безпеку працівників у випадку непередбачених ситуацій або змін у робочому середовищі.

Цільовий етап інструктажу з охорони праці має на меті глибше вдосконалення знань та навичок працівників у сфері безпеки на роботі для досягнення конкретних цілей або вирішення певних проблем. Він може бути спрямований на певну групу працівників або певний аспект безпеки. Ось кілька кроків, які можна включити до цільового етапу інструктажу з охорони праці:

1. Аналіз потреб: почніть з аналізу потреб працівників та робочого середовища щодо безпеки. Визначте конкретні проблеми або області, де потрібно покращити знання та навички.

2. Визначення цілей: сформулюйте конкретні цілі, які потрібно досягти під час цільового етапу інструктажу. Ці цілі можуть включати зниження кількості нещасних випадків, підвищення рівня свідомості про безпеку або вдосконалення виконання певних процедур.

3. Розробка спеціалізованої програми: на основі аналізу потреб і визначених цілей розробіть програму інструктажу, яка буде спеціально адаптована до конкретної ситуації. Врахуйте унікальні вимоги та характеристики вашої організації та робочого середовища.

4. Проведення спеціалізованих тренувань: проведіть тренування та інструктаж, які спрямовані на досягнення визначених цілей. Використовуйте інтерактивні методи навчання, практичні вправи та кейси, щоб зробити процес якомога ефективнішим та захопливішим для працівників.

5. Оцінка результатів: Після завершення цільового етапу інструктажу проведіть оцінку результатів, щоб визначити, наскільки успішно були досягнуті поставлені цілі. Це може включати аналіз змін у поведінці працівників, зменшення кількості нещасних випадків або збільшення рівня знань та навичок.

Цільовий етап інструктажу з охорони праці є потужним інструментом для покращення безпеки та здоров'я на робочому місці та досягнення конкретних цілей організації.

Отже, у четвертому розділі я переглянула всі можливі надзвичайні ситуації, котрі можуть трапитись на підприємстві, їх причини та класифікувала їх за двома параметрами: за причиною виникнення та за масштабом. Окрім цього я розписала етапи проведення інструктажу з охорони праці. А саме: вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі бакалавра було здійснено аналіз ефективності оперативного управління діяльністю ТзОВ «Білий Берег» та обґрунтовано пропозиції щодо його удосконалення.

Результати досліджень вказують на необхідність удосконалення операційних процесів для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Проаналізовано проблеми, що уповільнюють роботу підприємства, такі як недостатня комунікація між відділами та застаріле обладнання. Пропонуються конкретні заходи для впровадження спеціалізованої інформаційно-аналітичної системи управління операційною діяльністю (ERP системи), яка допоможе підвищити ефективність роботи, зменшити витрати та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

При вирішенні завдання щодо удосконалення оперативного управління на ТзОВ «Білий Берег», що спеціалізується на переробці птиці, виявлено кілька ключових проблем, які впливають на ефективність виробничих процесів. Один із способів їх вирішення - впровадження спеціалізованої інформаційно-аналітичної системи управління операційною діяльністю.

Впровадження системи ERP може допомогти оптимізувати процеси виробництва, управління запасами, відстеження виробничих операцій та контроль якості продукції. Це сприятиме покращенню комунікації між відділами, підвищенню продуктивності роботи та зменшенню зайвих витрат.

Заходи з впровадження нових технологій та оптимізації виробничих процесів сприятимуть збільшенню ефективності роботи підприємства «Білий Берег» у переробці птиці, підвищенню якості продукції та його конкурентоспроможності на ринку. Отже, робота вказує на необхідність та доцільність впровадження нових підходів у операційне управління ТзОВ «Білий Берег», що допоможе підприємству досягти вищого рівня ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Шевченко К. Оперативне управління діяльністю організації. URL: <http://surl.li/pthhb>.
2. Гой Н. Особливості оперативного управління у підприємствах з переробки сільськогосподарської продукції. URL: <http://surl.li/pxxfa>.
3. Максименко Я. А. Методичні підходи до оперативного управління оборотними активами машинобудівних підприємств. URL: <http://surl.li/pxxgv>.
4. Старенька О. М. Об'єкти і функції оперативного управління – аспект взаємозв'язку та взаємозалежності. URL: <http://surl.li/pthcw>.
5. Криворучко О. Оперативне управління бізнес-процесами автотранспортних підприємств. URL: <http://surl.li/pxxkp>.
6. Дубей Ю. В. Оперативне і стратегічне управління витратами на промисловому підприємстві. URL: <http://surl.li/pxxpz>.
7. Кононова О. Є., Власенко Ю. Г. Особливості та оптимізація стратегічного управління вітчизняними підприємствами на засадах зарубіжного досвіду. URL: <http://surl.li/pxxmy>.
8. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. URL: <http://surl.li/fdyvt>.
9. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. URL: <http://surl.li/qgfsk>.
10. Костик Є. П., Костик Є. В. Комунікативна активність, як одна із складових ефективної діяльності міжнародного менеджера. URL: <http://surl.li/qgfsx>.
11. Пушкар З., Пушкар Б. Особливості організації праці менеджера. URL: <http://surl.li/qgftw>.
12. Крупа Н.П., Миронов Ю.Б. Актуальність застосування економічних методів управління в діяльності підприємства. URL: <http://surl.li/qgfum>.

13. Помазун О.М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. Url: <http://surl.li/fvzjd>.
14. Кулакова С.Ю. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. URL: <http://surl.li/reeaz>.
15. Оленковська Л.П. Моніторинг виконання та оцінювання впровадження стратегічних планів міст. URL: <http://surl.li/reebx>.
16. Задорожна Н.Т., Каплун О.О., Кузнецова Т.В. Підхід до проектування системи моніторингу як складової інформаційних технологій підтримки діяльності органів державного управління. URL: <http://surl.li/ngjro>.
17. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: <http://surl.li/gheeq>.
18. Катерман О. Надзвичайні ситуації та небезпечні події на підприємстві: правові аспекти. URL: <http://surl.li/srtve>.
19. Ященко В. План реагування на надзвичайні ситуації. URL: <http://surl.li/svigd>.
20. Шевченко К. П. Удосконалення системи оперативного управління. URL: <http://surl.li/ttdre>.
21. Жадько К. С. Особливості впровадження технологій бюджетування на підприємствах різних видів діяльності. URL: <http://surl.li/pxxmy>.
22. Єременко П. А. Удосконалення системи оперативного управління операційною діяльністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища URL: <http://surl.li/ttdsw>.
23. Богаченко С. В. Удосконалення системи оперативного управління сільськогосподарським підприємством на основі використання елементів диджиталізації URL: <http://surl.li/ttdtp>.
24. Глущенко Л., Пілявоз Т. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством URL: <http://surl.li/qgfum>.
25. Адамова Ю. В. Удосконалення організаційної структури. URL: <https://dspace.nau.edu.ua>.

26. Машлій Г., Петришин В. Напрями удосконалення операційної діяльності підприємства. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. 169 с.

27. Машлій Г., Пальцан М. Проблеми та напрями підвищення ефективності процесу операційної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Шістдесяті економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції* (м. Львів 27 жовтня 2021 р.). Львів, 2021. 90 с.

28. Машлій Г., Зінчук І. Впровадження нових інформаційних технологій як перспективний напрямок вдосконалення операційної діяльності підприємства. *Матеріали V Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій*. Тернопіль, 17-18 листопада 2019 р.

29. Машлій Г., Зінчук І. Шляхи покращення операційної діяльності підприємств. *VII Міжнародна науково-методична конференція Форум молодих економістів-кібернетиків: Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід*. 21-22 жовтня 2019 р., м. Тернопіль.