

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Управління операційною діяльністю підприємства на матеріалах
(ДП «Подільський експертно-технічний центр Держспраці»)»

Виконав: студент

4 курсу спеціальності

073 Менеджмент

Коваль О.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник: кандидат економічних

наук, доцент

Кудельський В.Е.

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент: кандидат економічних

наук, доцент

Корюгін А.В.

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та
ініціали)

АНОТАЦІЯ

Коваль О. М. Управління операційною діяльністю підприємства (на матеріалах ДП «Подільський експертно-технічний центр Держпраці»). - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073. Менеджмент. - Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. Хмельницький, 2022.

У бакалаврській роботі розглянуто поняття «операційна діяльність» та «управління операційною діяльністю підприємства».

Здійснено аналіз основних функцій системи управління операційною діяльністю. Охарактеризовано основні техніко–економічні показники діяльності підприємства. Розглянуто різні підходи до визначення операційної діяльності.

Досліджено системи управління операційною діяльністю ДП «Подільський експертно–технічний центр держпраці», його сильні та слабкі сторони з метою кращого розуміння результативності та проблематичності його діяльності. Проведено оцінку стану використання основних засобів підприємства.

Проаналізовано можливі шляхи покращення діяльності підприємства в сфері управління операційною діяльністю, та розроблено рекомендації щодо її удосконалення.

Ключові слова: операційна діяльність, управління операційної діяльності, ефективність управління операційною діяльністю.

ANNOTATION

Koval OM Management of operational activity of the enterprise (on materials of SE "Podolsk expert and technical center of State Labor"). - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Bachelor's work for a bachelor's degree in 073. Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov. Khmelnytsky, 2022.

The concept of "operational activity" and "management of operational activity of the enterprise" are considered in the bachelor's work.

The analysis of the main functions of the operational management system is carried out. The main technical and economic indicators of the enterprise are described. Different approaches to the definition of operational activity are considered.

The operational management systems of the Podolsk Expert-Technical Center of State Labor, its strengths and weaknesses have been studied in order to better understand the effectiveness and problems of its activities. An assessment of the state of use of fixed assets of the enterprise.

Possible ways to improve the company's activities in the field of operational management are analyzed, and recommendations for its improvement are developed.

Key words: operational activity, operational activity management, operational activity management efficiency.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Зміст господарських операцій та особливості їх формування	8
1.3.Методичні підходи до створення операційної системи підприємства	21
РОЗДІЛ 2	31
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДП «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕКСПЕКРНО–ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР ДЕРЖПРАЦІ»	31
2.1.Загальна характеристика та основні техніко–економічні показники діяльності підприємства	31
2.2.Оцінка ефективності управління операційною діяльністю підприємства	41
РОЗДІЛ 3	46
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДП «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕКСПЕКРНО–ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР ДЕРЖПРАЦІ».....	46
3.1.Удосконалення структури управління виробничим процесом	46
3.2.Економічне обґрунтування доцільності прийняття оперативних управлінських рішень	54
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Продуктивність та результативність операційної діяльності завжди виступали ключовими показниками діяльності операційних систем, саме тому система їхнього управління є критично важливою для діяльності підприємства. В умовах нестабільного ринкового середовища та жорсткої конкуренції шанси на виживання та прибутковість мають лише підприємства з відповідним рівнем ефективності операційної діяльності, досягнення якого забезпечується якісними управлінськими рішеннями.

Необхідною умовою стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах, що характеризуються високим рівнем глобальних коливань, є підвищення ефективності виробництва. У процесі господарської діяльності приймаються рішення щодо розпорядження обмеженими ресурсами, тому процес виробництва орієнтується на певні критерії ефективності.

Основою операційної діяльності підприємства є управління операційними системами, які використовують операційні ресурси для перетворення "входу" в продукцію на "виході". "Вхід" може бути представлений сировиною, замовником або готовою продукцією, отриманою з іншої операційної системи, а також клієнтом (у сфері послуг), якому необхідне обслуговування.

Сучасні процеси виготовлення будь-якої продукції чи надання послуги характеризуються зрощуванням і переплетенням основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, при цьому двом останнім відводиться дедалі більше місце в загальному виробничому циклі. Це пов'язано з відставанням механізації та автоматизації обслуговування виробництва порівняно з оснащенням основних виробничих процесів. У цих умовах стає усе більш необхідною регламентація технології та організації виконання не тільки основних, а й допоміжних та обслуговуючих процесів виробництва продукції.

Дослідженням питань оцінки та збільшення рівня ефективності операційної діяльності підприємства надано багато уваги у багатьох наукових публікаціях. Роботи в даній тематиці писали багато зарубіжних та вітчизняних

науковців. Проблему управління продуктивністю та результативністю операційної діяльності досліджують як вітчизняні, так і зарубіжні автори: О.І. Олексюк, Г.В. Янголь, Н.В. Микитенко Я.Д. Плоткін, Г.І. Капінос, Т. Пітерс, Л. Гелловей, Р.Б Чейз, Є.Дж. Долан, Д. Хан, П. Друкер, та інші.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних та практичних основ управління операційною діяльністю на підприємстві, вивчення основних проблем які виникають в управлінських процесах та напрямів удосконалення.

Завданнями бакалаврської роботи є:

- розглянути зміст господарських процесів та особливості їх формування;
- проаналізувати теоретичні аспекти та методичні підходи управління операційною діяльністю підприємства;
- дослідити систему управління операційною діяльністю на ДП «Подільський експертно-технічний центр Держпраці»;
- охарактеризувати основні техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- проаналізувати ефективність управління операційною діяльністю на ДП «Подільський експертно-технічний центр Держпраці»;
- визначити напрями удосконалення ефективності операційної діяльності ДП «Подільський експертно-технічний центр Держпраці».

Об'єктом дослідження є ДП «Подільський експертно-технічний центр Держпраці», а **предметом** – теоретичні та практичні аспекти управління операційною діяльністю підприємства.

При написанні бакалаврської роботи використовувались такі **методи** як: абстрактно–логічний – для теоретичних узагальнень та формування висновків; семантичного аналізу – для визначення досліджуваних теоретичних понять; графічний метод – для наочного подання результатів досліджень і загальнонаукові методи теоретичного узагальнення й порівняльного аналізу – для підбиття підсумків наукового дослідження та інші.

Інформаційною базою для написання бакалаврської роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, у яких висвітлено питання забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства, статистичні та нормативно–правові матеріали, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних нами результатів полягає в поглибленні знань і обґрунтуванні забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства та застосуванні отриманих у роботі результатів для удосконалення операційної діяльності ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці».

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи 71 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст господарських операцій та особливості їх формування

Зосереджуючись безпосередньо на управлінні операційною діяльністю, визначаємо та розглядаємо такі основні поняття, як «виробнича діяльність», «господарські операції», «підприємницька діяльність», оскільки вони повністю розкривають зміст операційної діяльності в цілому.

«Діяльність у філософському розумінні означає специфічну форму суспільно-історичного життя людей, яка полягає у навмисному перетворенні навколишньої дійсності», – говорить О.Г. Носкова [38, с. 42].

Активна взаємодія суб'єкта із зовнішнім середовищем, під час якої суб'єкт задовольняє будь-які свої потреби, тобто виявляє функціональну складову операційної діяльності. Таку взаємодію можна ототожнити з процесом перетворення капіталу підприємства в результаті таких операцій – прибуток або збиток. Важливою темою для розуміння експлуатаційної діяльності є вивчення господарської діяльності, яка по суті є відображенням постійної взаємодії суб'єкта господарювання з факторами виробництва в процесі його розвитку та трансформації.

Господарська діяльність по-різному трактується чинним законодавством та економістами, оскільки кожне визначення цієї діяльності передбачає різну мету процесу управління.

Господарською діяльністю визнається будь-яка діяльність особи, спрямована на отримання доходу у грошовій, матеріальній або нематеріальній формі, якщо безпосередня участь цієї особи в організації такої діяльності є регулярною, постійною та значною, але це також необхідно враховувати, що ліцензуванню підлягає господарська діяльність, яка відповідно до Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» включає будь-яку діяльність, у тому числі підприємницьку, пов'язану з виробництвом,

торгівлею, наданням послуг, роботи виконаної юридичними особами, а також фізичними особами - суб'єктами підприємницької діяльності.

Необхідно розрізняти господарську діяльність, яку здійснює особа з метою виробництва, торгівлі, надання послуг, виконання робіт для інших фізичних або юридичних осіб, від діяльності, яка має економічні ознаки, але здійснюється комерційне підприємство виключно для задоволення власних потреб [31, с. 43].

Загальні види економічної діяльності, відповідно до ст. 3 Господарського кодексу можна згрупувати так:

1) комерційна економічна діяльність (підприємництво) - господарська діяльність, що здійснюється з метою досягнення економічних і соціальних результатів та з метою отримання прибутку;

2) некомерційна господарська діяльність - господарська діяльність, що здійснюється без прибутку;

3) господарське забезпечення діяльності суб'єктів негосподарської діяльності - діяльність суб'єктів не господарства, спрямована на створення та підтримання матеріально-технічних умов, необхідних для їх функціонування, що здійснюється за участю суб'єктів господарювання або без неї.

Ототожнення операції з процесом виробництва матеріальних благ, переробки сировини, для визначення поняття операції не є точним, а термін операція ширший, оскільки включає не тільки виробництво товарів, а й надання послуг. Операції включають дії, результатом яких є виробництво товарів і послуг, що надаються зовнішньому середовищу. [17, с. 33]

Операція є невеликим самостійним довготривалим елементом технологічного процесу. Операція - це економічно обґрунтована мінімальна частина виробничого процесу, що виконується за одним або кількома загальними виробничими роботами на робочому місці. Операція — це вид елементарної спеціалізованої роботи, яка спрямована на виконання конкретного завдання технологічного, організаційного та соціального

характеру. Операції – це всі види виробничої діяльності, які передбачають створення товарів або послуг. Тому операційна діяльність вважається частиною загальної стратегії розвитку компанії.

У структурі операційної діяльності [27, с. 69] доцільно призначити, крім операційної, також функції маркетингу, фінансів, кадрів та інженерії. Ефективність операцій залежить від раціональної взаємодії операційних функцій управління виробництвом: інженерії, маркетингу, фінансів, кадрів.

Функції управління: це ефективне використання робочої сили та ресурсів для збільшення доходу та розвитку бізнесу. Інженерна функція забезпечує проектування нових продуктів, засобів виробництва та процесів. Отримуйте зворотний зв'язок від виробництва щодо проблем дизайну продукту, покращень системи.

Достовірний прогноз фактичного попиту споживачів і замовлень на вироблену продукцію; збирати виробничу інформацію про якість продукції та терміни доставки; узагальнює інформацію про можливості задоволення споживчого попиту – виконує маркетингову функцію.

Функція фінансів надає оперативну інформацію про обсяг капіталу, необхідного для розширення потужності і підтримки поточного виробництва. При цьому отримує від операційних підрозділів інформацію про плани виробництва та розвитку, наявність фінансових ресурсів для оплати праці робітників, розрахунки з постачальниками, також забезпечує розрахунки з покупцями, веде облік наявних товарно-матеріальних цінностей, складає фінансову звітність. Функція людських ресурсів відповідає за прийом та навчання персоналу операційній системі. Операційні підрозділи, у свою чергу, інформують відділ кадрів про наявні потреби в працівниках та їх кваліфікацію [41, с. 192].

Ефективність діяльності також передбачає гарантування високого рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається, для чого застосовуються такі заходи: зниження собівартості продукції порівняно з конкурентами;

лідерство за менших витрат; надійність продукції; швидкість доставки; гарантований термін доставки; індивідуальне замовлення за бажанням споживача; своєчасне виведення продукції на ринок; гнучке регулювання обсягів виробництва відповідно до попиту.

Процес оперативного управління полягає у зіставленні результатів кожної технологічної операції з прийнятими нормами або стандартами. Оперативні рішення приймаються на середньому і нижчому рівнях управління, які мають обставинний характер і спрямовані на дотримання технології виробництва.

Контроль операцій покладається на технологів, спеціалістів галузі, майстрів. Рішення, що приймаються в оперативному управлінні, повинні враховувати кінцеві результати виробничо-господарської діяльності. Справа в тому, що навіть незначне порушення технології позначається на якості виробленої продукції.

Тому в оперативному управлінні важливо вчасно виявити проблему на етапі її створення, що дозволить швидко прийняти зважене рішення та усунути проблему. Тому існуючі уявлення про випадковість операційних проблем в управлінні виробництвом помилкові, а їх своєчасне усунення можливе лише на основі повної та достовірної інформації.

Своєчасний оперативний контроль технологічних процесів дозволяє передбачити можливі проблеми. Виробнича операція — це частина виробничого процесу, яка здійснюється по відношенню до певного об'єкта праці робітником або групою робітників на робочому місці. Технологічними елементами виробничої операції є: установка, технологічні та допоміжні переходи.

Сьогодні операційний менеджмент глибоко проник у всі аспекти бізнесу, а також інтегрується з високими технологіями та наданням високоякісних послуг. Операції — це процес, метод або ряд дій, насамперед практичного характеру.

Виходячи з цього визначення функціонування є невід'ємним атрибутом усієї людської діяльності, що характеризується організованістю та продуктивністю. З цього можна зробити висновок, що всі організаційні функції є операціями, а кожна управлінська діяльність включає операції.

Звертаючись до законодавства [32, 33], яке визначає операційну діяльність як - основну підприємницьку діяльність, а також іншу діяльність, що не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю, що не повністю відображає її зміст, у межах операційної діяльності. Основною з них, що міститься у визначенні П(С)БО 3 – Звіт про фінансові результати, є інша операційна діяльність, яка являє собою сукупність комерційних операцій компанії, які не забезпечують більшу частину доходу компанії.

При цьому тлумачення [22, ст. 102] - як і інші види діяльності не уточнює, які види діяльності (факти господарської діяльності підприємства) можна віднести до операційної діяльності, що в кінцевому підсумку призводить до помилок порівняння доходів і витрат - основного виду діяльності, зазначеного у статутних документах. Тому, на нашу думку, визначення поняття «операційна діяльність» потребує уточнення та коректного формулювання, щоб уникнути неточностей в узагальненні інформації про результати діяльності суб'єкта господарювання за звітний період.

Віленський П. Л. [14, ст.30] розглядаючи види діяльності, в контексті класифікації грошових потоків, вказує, що - операційна діяльність - це те саме, що і звичайна виробнича діяльність, але основною діяльністю може бути не тільки виробництво, а й будівництво, транспорт, торгівля, а також діяльність, пов'язану з наданням послуг, але автор не враховує розподіл операційної діяльності інших видів господарських операцій, які не пов'язані з основною статутною діяльністю, фінансовою чи інвестиційною, та які утворюють комплекс інших операцій.

У свою чергу, у працях інших дослідників вони визначають, що – за ринкових умов фінансово-господарська діяльність зазвичай поєднує чотири

складові: виробничо-господарську, комерційну, інвестиційну та фінансову діяльність. Виробничо-господарська діяльність — це процес виготовлення продукції, виконання робіт, надання послуг, у тому числі будівництва основних засобів.

Виробничо-господарська діяльність визначає спеціалізацію підприємства, його основне заняття. Тут основним видом діяльності є операційна діяльність, яка дає більшу частину доходу.

З точки зору Сідуна В.А. [11, ст. 59], до операційної діяльності відноситься виробничо-збутова або основна діяльність даного підприємства, яка характеризується такими показниками: собівартість реалізованої продукції; валовий прибуток від операційної діяльності; інші операційні та господарські витрати; операційний прибуток.

Думка вітчизняних учених щодо поняття оперативної діяльності не розходиться з визначенням, передбаченим законодавством, а також щодо класифікації видів діяльності. В умовах становлення соціально орієнтованої економіки, підприємницька діяльність набуває двох основних пріоритетних напрямів розвитку: задоволення потреб суспільства в економічному та соціальному розвитку та створення синтезованого ринкового механізму, який забезпечить плідне функціонування в питаннях ринку.

Цей контекст економічної еволюції ґрунтується на принципах вільних ринків, які пов'язані з підтриманням соціальної гармонії. На нашу думку, основна діяльність підприємства не повинна обмежуватися створенням і впровадженням нового продукту (товарів, послуг), а повинна забезпечувати умови для диверсифікації виробничого процесу з використанням новітніх технологій. У цьому випадку можна говорити про інтеграцію двох видів діяльності, суттєвої та інноваційної, у процесі створення основи ефективного управління з метою досягнення максимального економічного та соціального ефекту шляхом інвестування фінансових ресурсів у розвиток бізнесу.

В рамках дослідження вважаємо за необхідне виділити в основній діяльності такі економічні процеси, які за своїм змістом є окремими процесами, які взаємопов'язані та представляють собою невід'ємну операційну функцію підприємства: закупівлі, виробництва, реалізації товарів, робіт та послуг, інноваційна діяльність у сфері виробництва та послуг.

Така класифікація пов'язана з тим, що придбання є передумовою операційної діяльності та її важливою складовою, оскільки для початку процесу створення нового продукту необхідно мати матеріальні ресурси, які отримують шляхом успішного придбання в умовах ринкової невизначеності.

Виробнича діяльність є центральною ланкою в основній діяльності підприємства, оскільки від неї залежить ефективність ціни виробництва і якість готової продукції (товарів, робіт), а також перехід до наступного циклу в комплексі для створення та продажу готової продукції кінцевим споживачам.

Ці види діяльності є системою дій працівників, які використовують засоби праці, необхідні для перетворення ресурсів у готову продукцію, у тому числі виробництва та переробки різноманітної сировини, будівництва, послуг. Діяльність з реалізації товарів, робіт і послуг підприємств забезпечує безперервний процес руху активів у вигляді товарів від виробничих підприємств різних форм власності до безпосередніх споживачів.

Нагляд за комерційною діяльністю підприємства. Здійснення операцій купівлі-продажу товарів, які становлять найважливішу і значущу частину активів підприємства.

Таким чином, основним завданням підприємства є максимально повне та оптимальне постачання асортименту продукції для комерційних операцій з оптовими та роздрібними покупцями.

У процесі створення товарів і надання послуг здійснюється на рівні операцій, починаючи з надання вхідних ресурсів організації (необхідних ресурсів) і під час їх перетворення в продукцію (готові товари або послуги). Операційна діяльність — це дії, результатом яких є виробництво товарів і

послуг, що надаються організацією зовнішньому середовищу. Походження цього терміну пов'язане з тим, що в даний час зростає значення невиробничої сфери чи сфери послуг. Відомо, що в другій половині 20 ст. у промислово розвинених країнах почало формуватися постіндустріальне суспільство.

Основним видом діяльності є не виробництво, а обробка інформації та надання послуг. З'являються такі терміни, як «інформаційне суспільство», «економіка послуг». У класиків економічні послуги вважалися непродуктивною діяльністю, оскільки багатство асоціювалося з товарами. У виробничих організаціях очевидна оперативна діяльність, пов'язана зі створенням таких товарів, як телевізори, підручники, автомобілі. В обслуговуючих організаціях його важче визначити.

Вироблений продукт може мати досить незвичайні форми, наприклад, заповнення різноманітних форм у банку, отримання усної інформації з довідкової служби або прослуховування музичного твору в концертному залі. Тому діяльність зі створення робочого продукту організаціями виробництва та обслуговування можна назвати виробничою або операційною. Ці терміни є взаємозамінними.

Управління виробництвом історично є першою науковою дисципліною менеджменту. Воно традиційно пов'язане з виробничою діяльністю або фізичними змінами стану продукції. Тому оперативний менеджмент часто визначають як діяльність з управління процесами закупівлі матеріалів, перетворення їх у готовий продукт і доставки цього товару споживачеві. Інше визначення операційного управління — це сукупність заходів, пов'язаних із навмисним перетворенням матеріалів, інформації чи замовників. Виробничий процес — це сукупність робочих процесів та основних, допоміжних і обслуговуючих засобів, взаємопов'язаних з метою створення споживчих цінностей: корисних робочих елементів, необхідних для промислового чи особистого споживання.

У процесі виробництва робітники впливають на робочі об'єкти за допомогою інструментів і створюють нові кінцеві продукти. Виробничий процес є перш за все процесом праці, оскільки ресурси, які людина використовує на свій вхід, як інформація, так і матеріальні засоби виробництва, є продуктом попередніх робочих процесів.

Розрізняють основні, допоміжні та обслуговуючі виробничі процеси. Основні виробничі процеси - це частина процесів, під час яких відбувається безпосередня зміна форми, розмірів, властивостей, внутрішньої будови предметів праці та перетворення їх у готову продукцію. До допоміжних виробничих процесів належать процеси, вихідні продукти яких використовуються безпосередньо в основних процесах або для забезпечення їх безперервної та ефективної реалізації. Прикладами таких процесів є виготовлення інструментів, приладів, запасних частин для ремонту обладнання, виробництво всіх видів енергії (електричної енергії зі стисненого повітря, азоту тощо).

Процеси обслуговування виробництва - це трудові процеси з надання послуг, необхідних для виконання основних і допоміжних виробничих процесів. Наприклад, транспортування матеріальних цінностей, операції зі зберігання всіх видів, технічний контроль якості продукції тощо. Основні, допоміжні та обслуговуючі виробничі процеси мають різні тенденції розвитку та вдосконалення.

Таким чином, багато допоміжних виробничих процесів можна передати на спеціалізовані фабрики, що в більшості випадків дає змогу отримувати більш рентабельне виробництво. З підвищенням рівня механізації та автоматизації основних і допоміжних процесів обслуговуючі процеси поступово стають невід'ємною частиною основного виробництва, відіграють організуючу роль в автоматизованому виробництві і особливо в гнучкому автоматизованому виробництві.

Ефективність операційного процесу залежить від термінів його здійснення та ступеня безперервності. Операційний процес можна розрізнити за такими критеріями:

- обсяг і зміст виробничої програми;
- час, доступний для компанії;
- простір, що виражається у виробничій зоні - робочих місцях і верстатах.

Операційний цикл: проміжок часу між придбанням товарно-матеріальних цінностей для діяльності та надходженням коштів на реалізацію продукції або вироблених з них товарів і послуг. Операційний цикл — це період повного обороту загальної суми оборотних активів, протягом якого відбувається зміна окремих їх видів.

Рух оборотних активів підприємства протягом операційного циклу проходить чотири основні етапи, постійно змінюючи свої форми.

Спочатку грошові кошти (у вигляді короткострокових фінансових вкладень) використовуються для придбання сировини, тобто матеріальних ресурсів.

На другому етапі останні в процесі безпосередньої виробничої діяльності перетворюються на запаси готової продукції.

На третьому етапі запаси готової продукції реалізуються споживачам і перетворюються на дебіторську заборгованість до оплати.

На четвертому етапі дебіторська заборгованість перетворюється назад у грошові активи, частина яких може зберігатися у вигляді високоліквідних короткострокових фінансових інвестицій до потреб виробництва. Найважливішою характеристикою операційного циклу є його тривалість. Це час, який проходить між моментом, коли підприємство витрачає гроші на придбання вхідних запасів нетривалих матеріальних цінностей, і моментом отримання ним грошей від боржників за свою продукцію. Формула, за якою розраховується тривалість операційного циклу компанії, виглядає так:

Процес управління оборотними активами в операційному циклі складається з двох основних компонентів: 1) виробничого циклу підприємства; 2) фінансовий цикл або грошовий цикл підприємства. Виробничий цикл підприємства характеризує весь період оборотності матеріальних елементів оборотних засобів, що використовуються для підтримки виробничого процесу, починаючи від надходження сировини і напівфабрикатів на підприємство і закінчуючи відвантаженням готової продукції клієнтів. Основні досягнення в області оперативного управління I етап. Це забезпечує найкраще використання машин, персоналу, сировини, поділ і кооперацію праці, організацію нормальних умов праці.

Координація: управління спільною діяльністю персоналу для досягнення спільних цілей.

Мотивація: стимулює якісну роботу та активність співробітників.

Контроль: визначає нормативи, норми витрат ресурсів, веде облік і контролює якість продукції, веде облік виробництва. Основні принципи оперативного управління :

- науковість у поєднанні з художніми елементами - недостатньо знати теорію управління, необхідний творчий підхід, щоб вирішити ситуацію;

- цілеспрямований менеджмент - не тільки працювати над виконанням своїх обов'язків, а концентруватися на вирішенні конкретних проблем;

- функціональна спеціалізація в поєднанні з універсальністю - застосовуйте свій підхід до кожного об'єкта управління. Хоча існують загальні підходи до управління, неможливо керувати виробництвом і банківською діяльністю однаково;

- послідовність процесу управління - елементи або етапи управління повинні відбуватися в певному порядку. Не можна спочатку віддати наказ, а потім думати про його законність;

- оптимальне поєднання централізації та децентралізації: головні стратегічні рішення мають прийматися на вищих рівнях влади і, власне, на нижчих рівнях;

- загальна зацікавленість суб'єктів управління у досягненні цілей компанії досягається за допомогою мотивації, залучення до управління виконавців тощо. Відповідно до принципів оперативного управління використовуються певні методи, розглянемо їх нижче.

Організаційні методи. Її суть полягає в тому, що перед здійсненням діяльності вона повинна бути оптимально організована: спроектована, цілеспрямована, регламентована, стандартизована, забезпечена інструкціями, які встановлюють правила виконання та поведінки персоналу. Серед режимів організації оперативного управління виділяють:

- методи організаційного регулювання компанії: статут, положення у відділах, посадові інструкції, внутрішній розпорядок;

- методи організаційного нормування: організаційні правила, техніко-технологічні правила, економічні правила, матеріально-енергетичні правила тощо. ;

- організаційно-методичні методи навчання: методичні вказівки, інструкції та рекомендації, технологічні карти, карти робочого процесу.

Адміністративні методи. Вони зводяться до відкритого примусу людей до тієї чи іншої діяльності, або до створення можливостей для такого примусу. На практиці ці методи реалізуються як безальтернативні специфічні завдання з мінімальною незалежністю від виконавця, тому вся відповідальність лягає на керівника-супервізора.

Економічні методи. Економічні методи припускають непрямий вплив на об'єкт. Виконавець ставить лише цілі та загальну лінію поведінки, в якій він самостійно шукає найбільш ефективні шляхи їх досягнення. В основі цих методів лежить економічна зацікавленість робітника в результатах своєї праці (метод госпрозрахунку).

Соціально-психологічні методи. Вони зводяться до двох основних областей:

- формування в колективі сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє більшій ефективності виконання роботи за рахунок покращення настрою людей;

- виявлення та розвиток індивідуальних здібностей кожного, які дозволяють забезпечити максимальний розвиток людини в оперативному процесі.

Операційні менеджери здійснюють управлінський вплив за допомогою таких інструментів, як операційна стратегія та операційна програма. Операційна стратегія — це підхід, який є похідним від загальної стратегії, має менший обсяг і пов'язаний з фактичним операційним аспектом організації. Операційна стратегія — це розробка загальних політик і планів використання ресурсів компанії, призначених для підтримки її довгострокової конкурентної стратегії найбільш ефективним способом.

Розробка операційної стратегії:

- правильне визначення конкурентних вимог до продукції;
- розробити плани для забезпечення того, щоб оперативні можливості були достатніми для задоволення цих вимог (оперативні можливості – це портфель можливостей, необхідних для адаптації до мінливих запитів клієнтів на ваші продукти та послуги). Оперативна програма — це комплекс конкретних заходів щодо реалізації оперативної стратегії. Основною метою оперативного управління є забезпечення максимального задоволення попиту споживачів на товари та послуги підприємства при досягненні достатнього рівня ефективності його операційної діяльності.

Основні завдання оперативного управління:

- Забезпечити ефективне використання матеріальних, людських, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства.
- Повне використання операційної програми або завдань операційного процесу.

- Здійснювати процес безперервної роботи в компанії.
- Забезпечте правильний асортимент і високу якість продукції.
- Організація обслуговування клієнтів на високому рівні.

Тому управління виробництвом — це сукупність багатьох виробничих процесів і операцій на підприємстві, від розробки і створення до ефективного управління, контролю та аналізу всіх його соціально-економічних систем. Управління якістю необхідне для забезпечення безперебійного, або майже безперебійного перебігу всього ланцюжка бізнес-процесів. Як правило, саме управління виробництвом відіграє вирішальну роль і робить потужний ривок для успішного розвитку будь-якого бізнесу.

1.3.Методичні підходи до створення операційної системи підприємства

Операційна система створюється і функціонує з урахуванням стратегії операційної діяльності, яка, у свою чергу, є однією з функціональних стратегій організації.

Для промислового підприємства всю систему виробничої діяльності називають операційною системою. Банк або лікарня також мають оперативні функції, хоча це не має нічого спільного з технікою водіння чи конвеєром. Ось чому операційний менеджмент подібний до управління виробництвом, за винятком того, що операційний менеджмент охоплює більш широкий спектр тем і використовується в організаціях, діяльність яких не має нічого спільного з технологіями виробництва чи будь-якої іншої галузі.

Проте є певна схожість у підходах, принципах дії керівника промислової компанії, страхової компанії, банку, клінічної лікарні тощо. Ефективність діяльності організацій залежить від стану їх операційної системи.

Отже, найбільш поширеним у літературі є поняття «операційна система» як вся виробнича система і загальна система виробничих функцій організації, яка складається з трьох підсистем: підсистеми обробки, підсистеми постачання та підсистеми планування та контролю.

Підсистема обробки (перетворення) виконує продуктивну діяльність, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних значень у вихідні результати. Підсистема постачання не пов'язана безпосередньо з виробництвом продукції, але виконує необхідні функції підтримки підсистеми переробки.

Підсистема планування та контролю отримує інформацію про стан системи від системи обробки. Інформація надходить із мікросередовища (цілі, політика, персонал тощо) та зовнішнього середовища (попит на продукцію, вартість ресурсів, технологічні тенденції тощо).

Основна мета оперативного менеджменту - виробляти продукцію вчасно і з мінімальними витратами. Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна мета управління залишається для всіх однаковою: безумовне виконання заданого графіка виробництва та досягнення мінімальних витрат матеріалів, праці, часу та грошей.

Насправді більшість іноземних компаній використовують додаткові критерії для оцінки та моніторингу своїх цілей.

Типовими критеріями оцінки промислового підприємства є: кількість виробленої продукції; витрати на матеріали, сировину, персонал тощо; обслуговування обладнання; якість і надійність продукції; час доставки; інвестиції та їх окупність інвестицій; гнучкість при зміні продуктів; гнучкість зміни обсягів виробництва.

Однак більшість цих критеріїв характеризують діяльність виробника і меншою мірою спрямовані на споживачів. З цієї причини Ріхард Шенбергер, враховуючи досвід кращих компаній, виділяє такі критерії для оцінки цілей компанії: витрати на споживання; збільшити час; якість продукції; гнучкість.

Очевидно, що критерії Шенбергера є дуже вдалою спробою реалізувати маркетинговий підхід до управління. У сучасних економічних умовах деталі управління виробництвом визначаються з урахуванням ринкової кон'юнктури, яка з середини 1980-х років характеризується такими факторами:

- скоротити життєвий цикл товарів за рахунок розширення асортименту продукції та зменшення її обсягу (замість випуску великих партій стандартної продукції);

- значне ускладнення технологічних процесів (порівняно з конвеєрними осями), що тягне за собою підвищені вимоги до кваліфікації та підготовки;

- зростання вимог до якості обслуговування та термінів доставки, що породжує труднощі у використанні традиційних виробничих систем та механізмів прийняття рішень.

Отже, у фахових виданнях немає однозначного визначення основних понять операційного менеджменту.

Операційне управління слід розглядати як управління системою «операція – оперативна функція – операційна система». Під операцією слід розуміти частину виробничого процесу, а операційну функцію - сукупність операцій з виробництва, надання послуг або досягнення мети організації.

Операційна система — це цілісна виробнича система, що включає всі організаційні ресурси, необхідні для здійснення операційної діяльності. До цих ресурсів належать нематеріальні активи, основні засоби, оборотні кошти, персонал.

Багатофункціональні операційні системи найбільш характерні для ринкових умов. Існує кілька типів операційних систем: прості, послідовні, масові (масові), безперервні.

Операційні системи відносяться до категорії складних і мають такі характеристики:

1. Вони складаються з великої кількості підсистем та елементів (технічне, програмне забезпечення, комп'ютерна підтримка та інформація персоналу, який обслуговує систему під час її роботи тощо). Залежно від типу і структури операційної системи вони мають складні мережі для передачі інформації.

2. Вирішувати різноманітні функціональні завдання, зокрема: управління виробничою готовністю; техніко-економічне забезпечення; оперативне

управління виробництвом; управління персоналом; Фінансовий напрямок; інноваційний менеджмент тощо.

3. Схема підпорядкування ланок в операційних системах переважно ієрархічна, тобто в системі розрізняють вищі, нижчі та проміжні ланки.

4. Мають спільну мету: створювати продукти і одночасно представляти їх споживачам.

5. Наявність «зони обслуговування» або сегмента ринку для кожної операційної системи.

6. Залежність показників функціональної ефективності від структури операційної системи та технології її функціонування. Властивості операційних систем включають:

- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах і водночас наявність граничних можливостей, що визначаються ресурсами;

- здатність змінювати свою структуру та формувати поведінку;

- здатність пристосовуватися до умов, що змінюються;

- здатність і прагнення до всебічної освіти, тобто формування цілей всередині системи. Розглянуті характеристики та властивості операційних систем вимагають особливого підходу до вивчення їх функціонування, проектування та модернізації.

Операційні системи можна класифікувати по-різному. Однією з них є двовимірна класифікація, заснована на характері виходу та типу обробки ресурсу. За його словами, він може сканувати практично будь-яку операційну систему. Ця класифікація операційних систем використовується у всіх розвинених країнах, а також у національній практиці.

Система проектування характеризується тим, що кожна одиниця кінцевого продукту унікальна за своєю конструкцією, призначенням та іншими важливими характеристиками. Процес виготовлення унікальний. Запуск кожної виробничої одиниці займає відносно тривалий час (тижні, місяці, роки). Усі

ресурси операційної системи використовуються для реалізації одного або кількох проектів.

Проект – це система, яка використовується, коли продукт є дуже складним, унікальним (наприклад, як у цивільних проектах). Необхідне обладнання та персонал навчаються на виробі.

Після того, як їхня роль у проекті або проекті закінчиться, їх звільняють. Наприклад: особливо великі або незвичайні будівельні проекти; розробляти або просувати нові продукти; космічні проекти; комплекс робіт з ліквідації наслідків аварій; обслуговування банкетів тощо.

Єдиний тип трансформаційної підсистеми характеризується виготовленням широкого асортименту продукції в одиничній кількості, іноді повторюваної через невизначені проміжки часу або не повторюваної, на робочих місцях, які не мають певної спеціалізації. Система серійної обробки передбачає виробництво окремих серій, груп (партій), які можуть бути великими (складаються з сотень або тисяч виробів) і дрібними (обчислюються десятками чи сотнями виробів).

Великий тип виробництва близький за своїми характеристиками до масового виробництва, а дрібносерійний - до одиничного виробництва. Рух продукції на робочих місцях (операціях) може бути: безперервним і дискретним; в просторі - прямі і непрямі. Якщо робочі місця розташовані в порядку послідовності виконання операцій, тобто під час технологічного процесу обробки, то це відповідає руху вперед, і навпаки. Система дрібного виробництва забезпечує:

- спеціалізація окремих підрозділів на виконання різноманітних операцій;
- технологічні потужності (деталі, оброблені або відремонтовані замовниками) проходять через систему одиницями або малими групами);
- різні потреби в обробці або технічному обслуговуванні, щоб кожен об'єкт (продукт, клієнт) оцінювався за допомогою різних операцій з обов'язковим проходженням усіх операцій. Цей тип системи трансформації

відповідає виробництву товарів і послуг, які можна отримати за допомогою різних операцій. Прикладом дрібносерійних виробничих систем можуть бути комерційні поліграфічні компанії, компанії, що працюють на виробництві літаків.

Велика виробнича система випускає різного роду продукцію відносно стабільного асортименту. Кожен вид випускається партіями на регулярній основі: за замовленням замовника або для поповнення запасів підприємства. Більшість виробів виготовляється за однаковою технологічною схемою.

Обладнання призначене для виробництва спеціального виробничого списку. Прикладом великомасштабних систем є виробництво обладнання для тонкого органічного синтезу, електроніки та хімічних речовин. У сфері обслуговування: програми масової вакцинації, автоматичні пральні машини, механізований збір, пошта та фаст-фуд. Використання цього типу процесу у сфері послуг обмежене, оскільки послуга є індивідуальною. Система масового виробництва характеризується:

- створення великих обсягів відносно стандартизованої продукції;
- окремі агрегати досить схожі, хоча можуть мати деякі відмінності за характеристиками та оснащенням;
- час просування виробничої одиниці через систему трансформації відносно короткий (хвилини, години);
- засоби виробництва можуть розташовуватися в певній послідовності і утворювати технологічну лінію (потік через всю систему). Масове виробництво передбачає виготовлення великих обсягів однотипної продукції протягом тривалого періоду часу.

Масове виробництво включає виробництво предметів масового виробництва, суспільного, сімейного та особистого споживання. Масове виробництво також включає виробництво і споживання широко використовуваних матеріалів, енергії, комплектуючих, напівфабрикатів і запасних частин. Термін «масове виробництво» застосовується до продукції,

що виробляється в кількості, що вимірюється тисячами або навіть мільйонами одиниць на місяць, на рік.

Зміни продукції в масовому виробництві відбуваються нечасто і часто супроводжуються перебудовою компанії або підрозділу. Операції технологічного процесу відрізняються і здійснюються на спеціальному обладнанні з використанням спеціального обладнання. Великі обсяги виробництва та диференціація технологічних процесів дозволяють використовувати високопродуктивне обладнання (автомати, автоматичні лінії).

Диференційовані технологічні процеси сприяють тісній спеціалізації робіт, приписуючи кожному з них обмежену кількість продуктивних операцій. Прикладом масового виробництва є автомобільні заводи, підприємства з виробництва матеріалів. Безперервне виробництво — це переробка або подальша переробка неподільних матеріалів або сировини (нафта, хімікати, молоко, пиво тощо).

Виробничий процес здійснюється в певному порядку. Ці технологічні процеси характеризуються високим рівнем автоматизації. Ресурси, що надходять на вхід системи, безперервний потік проходить через неї, перетворюючись на продукт на її виході. Безперервний процес вимагає великих інвестиційних витрат на його створення. Цей процес особливо підходить для легко пересувних продуктів (рідини та газу).

Системи безперервного виробництва виробляють великі обсяги якісної продукції. Наведена класифікація умовна, особливо це стосується продукції зі сфери послуг, де іноді важко здійснити будь-яку послугу в конкретному аспекті виробництва. Вибір виду виробничого процесу залежить від обсягу виробленої продукції.

Тип виробництва визначає особливості його організації, управління ним та економічні показники. Організаційно-технічні характеристики видів виробництва впливають на економічні результати діяльності підприємства та ефективність його діяльності. З удосконаленням технічного оснащення та

зростанням виробництва при одноразовому переході на масове та серійне виробництво зменшується частка ручної праці, збільшуються витрати, пов'язані з експлуатацією обладнання. Це знижує собівартість продукції та змінює її структуру. Собівартість продукції для різних видів організації виробництва залежить від наступних факторів:

- концентрація виробництва ідентичної продукції;
- збільшення виробничих потужностей конструкцій та впровадження прогресивних стандартних технологічних процесів;
- використання виробничого обладнання;
- впровадження досконалих форм організації виробничих процесів механізованих та автоматизованих виробничих ліній у безперервному потоці;
- ступінь ефективності організації праці та управління виробництвом.

Кожен вид виробництва потребує своїх особливостей організації управління та відповідної структури.

Життєвий цикл операційної системи дуже схожий на життєвий цикл продукту, він має 4 цикли. Графічно це виглядає так:

I стадія - Виникнення кістки - низька працездатність (E1).

Етап II (швидке зростання ОС) досягається шляхом зняття обмежень.

III етап - Стабільність - період максимальної ефективності бізнесу.

IV стадія: ділиться на 2 сегменти. Сегмент А відображає зниження ефективності. Виправлена проблема з ліквідацією або оновленням ОС. Сегмент В показує підвищення ефективності (GE) - пов'язане зі скороченням діяльності. Основні показники, які характеризують операційну систему:

продуктивність; механізація, стандартизація, автоматизація, збірка або конвеєр.

Спеціалізація враховуючи сучасні тенденції та перспективи, ОС має бути: дуже ефективна, дуже адаптована, стабільна.

На ефективність операційної системи впливають такі фактори:

якість продукції, послуг, робіт; результати; гнучкість системи; ресурс; робоча сила.

Сутність, цілі та етапи проектування операційної системи. З'ясувавши сутність операційної системи, елементи та види її існування, основні завдання та цілі, необхідно проаналізувати етапи її створення, починаючи з проектування продуктів і процесів у сфері виробництва та обслуговування та закінчуючи аналізом проблем, пов'язаних з підприємствами, організаціями та нормуванням праці.

Першим кроком у створенні операційної системи є проектування продуктів і виробничих процесів. Дизайн товару має бути орієнтований на задоволення потреб споживачів.

Для цього необхідно проаналізувати специфічні вимоги споживача до конкретного товару. Щоб досягти бажаних характеристик продукту, розробник у процесі проектування повинен зробити вибір варіантів у наступних напрямках: розміри та форми; матеріали; співвідношення стандартних і специфічних елементів; модульні компоненти; зайві компоненти для підвищення надійності; функції безпеки.

Наступним кроком у створенні операційної системи є проектування виробничого процесу, що передбачає визначення етапів у процесі виробництва вже розробленого продукту. Як і у випадку з дизайном продукту, розробник повинен враховувати відносну важливість наступних критеріїв: виробнича потужність; економічна ефективність; гнучкість; продуктивність; надійність; ремонтпридатність; стандартизація та стійкість результатів; безпека, здоров'я та виробнича гігієна; задовольнити важливі потреби працівників.

Щоб забезпечити бажані характеристики процесу, розробник повинен зробити вибір у наступних напрямках:

- тип системи обробки (система проектування, дрібносерійне виробництво, масове виробництво, безперервний процес, комбінація вищевказаних варіантів);

- власне виробництво або закупівля окремих комплектуючих для продукції;
- методи обробки;
- виконання окремих завдань власними засобами або передача їх субпідрядникам;
- ступінь механізації та автоматизації;
- ступінь спеціалізації робітників.

Розробка продукту впливає на дизайн вашого виробничого процесу. Ось чому розробники продуктів і виробничого процесу повинні чітко розуміти потреби клієнтів, на яких орієнтована операційна система, і навички, які дозволять їм досягти бажаної конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДП «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕКСПЕРТНО–ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР ДЕРЖПРАЦІ»

2.1. Загальна характеристика та основні техніко–економічні показники діяльності підприємства

В процесі операційної діяльності підприємства використовуються операційні ресурси для перетворення «входу» в надані послуги на «виході». Так званий «вхід» ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» представлений замовником якому необхідне відповідне обслуговування. Замовник на «виході», в результаті здійснених операційних процесів, отримує надану послугу.

Таким чином, операційна діяльність являє собою процес перетворення входів у виходи. До складу «входів» операційної системи належать:

- 1) об'єкти операційної діяльності, на які спрямовані зусилля системи в процесі трансформації: а) матеріальні ресурси; б) клієнти; в) власність клієнтів;
- 2) засоби операційної діяльності;
- 3) персонал.

До складу «виходів» операційної системи належать:

- 1) основні: а) готова продукція; б) клієнт, стан якого було піддано змінам; в) власність клієнта, що була піддана змінам
- 2) другорядні: а) матеріальні; б) енергетичні; в) інформаційні.

Основними послугами, які входять до складу «виходів» операційної діяльності ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» є [20, с. 15]:

- технічне опосвідчення, технічне обстеження, технічне діагностування парових і водогрійних котлів, посудин, що працюють під тиском, трубопроводів пари та гарячої води, газопроводів, резервуарів для зберігання нафтопродуктів;

- технічний огляд, опосвідчення, експертне обстеження вантажопідіймальних кранів, ліфтів, експертиза об'єктів машинобудування;
- неруйнівний та руйнівний контроль металу та зварних з'єднань, металографічні дослідження;
- технічний огляд і технічне діагностування технологічних транспортних засобів;
- обстеження підприємств на відповідність правилам зберігання та використання отруйних та токсичних речовин;
- розробка паспортів на котли, посудини, трубопроводи, резервуари;
- навчання посадових осіб з питань охорони праці;
- навчання водіїв, що здійснюють перевезення небезпечних вантажів;
- електро-вимірювання опору заземлення, перевірка зв'язку між заземлюючим пристроєм та елементами заземлювальних установок, перевірка спрацювання захисту від короткого замикання, вимірювання опору ізоляції силових та освітлювальних мереж, електродвигунів та інше;
- вимірювання та оцінка факторів виробничого середовища: шуму; вібрації; освітленості; температури, вологості, швидкості руху повітря; запиленості та загазованості; напруженості електричного, магнітного, електростатичних полів;
- паспортизація робочих місць;
- паспортизація вентиляційних установок;
- опосвідчення стану безпеки електроустановок споживачів, що відпрацювали термін експлуатації;
- експертиза проектів і робочої документації на відповідність вимогам з охорони праці і безпеки виконання робіт;
- експертизу стану охорони праці та безпеки промислового виробництва суб'єктів господарювання щодо дотримання вимог законодавства з питань ОП і ПБ під час виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію машин;

- обстеження та паспортизація технічного стану будівель і споруд, їх конструктивних елементів;
- ідентифікація та декларування безпеки об'єктів підвищеної небезпеки;
- експертиза електроустановок до та понад 1000 В;
- аудит з охорони праці;
- розробка проектно–кошторисної документації;
- хімічний аналіз металу;
- захист інформації для службового користування;
- випробування підвищеною напругою засобів захисту та електроінструменту;
- надання консультацій та інших послуг, пов'язаних з безпечним виконанням робіт на підприємствах.

Операційна діяльність підприємства орієнтована переважно на товарний ринок, у той час як фінансова та інвестиційна його діяльність здійснюються в основному на фінансовому ринку. При цьому, операційна діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються специфікою сировини та матеріалів, складом обладнання, яке використовується, характером готової продукції. Відповідно і умови формування операційного прибутку в значній мірі пов'язані зі станом кон'юнктури відповідних видів та сегментів товарного ринку.

Здійснення операційної діяльності пов'язано з капіталом, вже інвестованим в неї, у той час як інвестування капіталу, що передбачається здійснити є предметом інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Інвестований в операційну діяльність капітал набуває форми операційних активів підприємства. Від складу цих активів, їх збалансованості, швидкості обороту та інших характеристик у значній мірі залежить здатність підприємства генерувати операційний прибуток. Тому одним з найважливіших факторів

успішного формування операційного прибутку підприємства є ефективне управління операційними активами підприємства.

Продуктами діяльності ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» є:

Перелік видів діяльності за КВЕД:

- 71.11 діяльність у сфері архітектури;
- 71.12 діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 71.20 технічні випробування та дослідження;
- 72.11 дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій;
- 72.19 дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;
- 74.90 інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у. [20, с. 17].

Отже у процесі операційної діяльності здійснюються значні затрати живої праці. Відповідно й здатність підприємства створювати операційний прибуток у значній мірі залежить від достатності трудових ресурсів, професійного та кваліфікаційного складу персоналу. Використання живої праці в значній мірі визначає специфіку операційних витрат, пов'язаних із стимулюванням персоналу, забезпеченням належних умов праці, формуванням особливих видів податкових платежів підприємства, що відображаються і на умовах формування його операційного прибутку.

Державне підприємство «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» з загальнодержавною власністю було створено наказом Комітету Держнагляд охорони праці №1 від 12.01.1996 року. Засновником підприємства є Державна служба України з питань праці.

Місцезнаходження підприємства: 29000, Україна, м. Хмельницький, вул. Івана Франка, будинок 2. Код ЄДРПОУ 21324455.

Підприємство займається реалізацією політики Державної служби України з питань праці, а саме нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування, охорону праці та гігієну праці.

Експертні висновки, як результат операційної діяльності, ДП «Подільський ЕТЦ» є основою для видачі органами Держпраці дозволів на експлуатацію вітчизняного та імпортного обладнання, спроможності підприємств виконувати роботи підвищеної небезпеки, продовження термінів експлуатації обладнання, професійного навчання, вводу в експлуатацію нових потужностей та об'єктів.

Сьогодні ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці»– це підприємство з сучасною матеріально–технічною базою, основна і головна цінність якого – колектив висококваліфікованих професіоналів. Загальна кількість штатних працівників складає 40 осіб, більшість з яких є технічні експерти і фахівці, що пройшли відповідну підготовку, атестацію і сертифікацію [21, с. 32].

Підприємство розташовується у двох власних будівлях у місті Хмельницькому по вулиці І. Франка 2, де знаходяться головні адміністративні приміщення, лабораторні корпуси, майстерні, навчальні класи. Один із відділів експертно–технічного центру розташований у м. Кам'янець–Подільському.

Фінансовий план підприємства сформовано на базі чинного законодавства та діючих цін на послуги для обчислення яких використовуються «Галузеві норми часу на проведення експертних робіт у сфері охорони праці та промислової безпеки» та затвердженої вартості роботи експерта за 1 годину.

Сьогодні ДП «Подільський ЕТЦ» – це підприємство з сучасною матеріально–технічною базою, основна і головна цінність якого – колектив висококваліфікованих професіоналів – технічних експертів і фахівців, що пройшли відповідну підготовку, атестацію і сертифікацію [20, с. 23].

До складу підприємства, в розрізі «входів» операційної діяльності, входять такі відділи: діагностики, сертифікації та аудиту з охорони праці, відділ підіймальних споруд, обстеження підприємств та експертизи, регіональний навчально–методичний центр, а також відділ експертизи та проектування; п'ять акредитованих дослідницьких приміщень: електровимірювальна, лабораторія діагностики обладнання, лабораторія неруйнівного контролю будівельних матеріалів та хімічна лабораторія [20, с. 25]. Надалі широкого розвитку на підприємстві отримає сертифікація продукції, аудит промислової безпеки та охорони праці.

ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» має офіційний сайт – <http://www.petc.km.ua/>, на якому розміщена загальна інформація про підприємство та його послуги. На сайті розміщена інформація для замовників, різні заплановані заходи та результати діяльності, також фото– та відео–архів.

ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» складається з таких структурних підрозділів [28, с. 1]:

- адміністрація (директор ПЕТЦ, головний бухгалтер, юрисконсульт, інспектор з кадрів, прес–секретар та ін..).
- загально–виробничий персонал (головний економіст, інженер з охорони праці, завідувач господарства, адміністратор системи, водії, прибиральниця)
- відділ експертного обстеження машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки(начальник відділу, технічні експерти та ін...);
- відділ технічної діагностики (начальник відділу, діагностична лабораторія, вимірювальна лабораторія, електровимірювальна лабораторія, вимірювальна лабораторія неруйнівного контролю будівель і споруд, хімічна лабораторія технічні експерти, дефектоскопісти);
- регіональний навчально–методичний центр (начальник РНМЦ, інженери з підготовки кадрів, оператор комп'ютерного набору);
- відділ психофізіологічної експертизи (лікар–психофізіолог).

Електровимірювальна лабораторія виконує роботи з експертизи електроустановок до та понад 1000 вольт. Пересувна вимірювальна лабораторія виконує роботи по паспортизації робочих місць, вимірам шкідливих факторів виробничого середовища, а саме: шум, вібрація, швидкість руху повітря, тиску, вологості повітря, температури, освітленості та інші [28, с. 5].

Лабораторія діагностики обладнання виконує роботи з неруйнівного та руйнівного контролю матеріалів конструкцій. Лабораторія неруйнівного контролю будівельних матеріалів проводить дослідження будівельних матеріалів з метою визначення технічного стану будівель та споруд.

Хімічна лабораторія проводить визначення хімічного аналізу металу при проведенні технічного діагностування устаткування підвищеної небезпеки.

Основою оцінки діяльності підприємств та організацій є аналіз їх техніко–економічних і фінансових результатів діяльності. На основі результатів аналізу затверджуються важливі управлінські рішення. Результати аналізу основних техніко–економічних показників діяльності ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» за 2019–2021 роки наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Основні техніко–економічні показники виробничо–господарської діяльності підприємства у 2019–2021 роках

Показники	Одиниця виміру	2019р.	2020р.		2021р.	
			абсол. знач.	у % до попер.	абсол. знач.	у % до попер.
				року		року
2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	тис. грн.	7 097	9146	129%	9800	107%
Середньосп	осіб					

ИСКОВА чисельність:						
– працівникі в		43	40	93%	42	105%
– робітників		37	34	92%	35	103%
Середньоріч ний виробіток:	тис. грн.					
– одного працівника		165,05	228,65	139%	233,33	102%
– одного робітника		191,81	269	140%	280,00	104%
Фонд оплати праці	тис. грн.	634	678	107%	682,6	101%
Середньоміс ячна заробітна плата одного працівника	грн.	1228,68	1412,50	115%	1354,37	96%
Собівартість наданих послуг	тис. грн.	5 227	6598	126%	6709	102%
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	314	358	114%	327	91%
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	гр н.	0,74	0,72	98%	0,68	95%
Рентабельні сть/збиткові сть наданих послуг	%	6,01	5,43	90%	0,04 9	1%
Рентабельні сть/збиткові сть продажу послуг	%	4,42	3,91	88%	3,34	85%
Середньоріч	тис. грн.	1455,0	1348	93%	1285,5	95%

на вартість основних засобів (за залишковою вартістю)						
Фондовіддача	грн./грн.	4,88	6,78	139%	7,62	112%

За даними таблиці 2.1 підприємство ДП «Подільський експертно-технічний центр Держпраці» за 2019–2021 роки збільшувало обсяги та спектр послуг.

Загальне зростання обсягів послуг становить відповідно 120% та 156%. Найбільші темпи зростання припадають на період 2019–2020 років. Так у 2021 році обсяг виробленої продукції становив 9800 тис. грн проти 7097 тис. грн у 2019 році.

В ході проведеного дослідження основних фінансових показників діяльності підприємства встановлено, що підприємство одержало чистий прибуток у 2019 в сумі 314 тис. грн, в 2020 році чистий прибуток склав в сумі 358,0 тис. грн та в 2021 році чистий прибуток склав 327 тис. гривень.

Чистого доходу (виручки) від реалізації послуг впродовж 2019 року отримано в сумі 7097,0 тис. грн, що складає 101,7% до планового завдання, всього отримано доходів 5074,8 тис. грн, в тому числі 131,0 тис. грн інших операційних доходів, інших фінансових доходів в сумі 95,0 тис. грн та інших доходів в сумі 13,0 тис. гривень.

Чистого доходу (виручки) впродовж 2020 року отримано в сумі 9146,0 тис. грн, що складає 103,2 % планового завдання; всього отримано доходів 7097,0 тис. грн (виконання плану – 105,3 %).

Чистого доходу (виручки) від реалізації наданих послуг за 2021 рік отримано в сумі 7097,0 тис. грн, що складає 177,2 % планового завдання; всього отримано доходів 7228,0 тис. грн (виконання плану – 180,5 %).

Основним джерелом отримання доходу від операційної діяльності є надходження від експертизи з охорони праці, яка здійснюється на підставі

відповідних дозвільних документів, видача та поновлення яких регламентується чинним законодавством.

Собівартість наданих послуг за 2019 рік склала 5227,0 тис. грн., що вище планової на 6,1 % внаслідок перевиконання плану реалізації послуг.

Собівартість наданих послуг за 2020 рік склала 6598,0 тис. грн, що вище планової на 5,43 % внаслідок перевиконання плану реалізації послуг.

Собівартість наданих послуг за 2021 рік склала 6709,0 тис. грн, що вище планової на 7,2 % внаслідок перевиконання плану реалізації послуг.

Впродовж періоду 2019–2021 років відбувалися такі зміни у чисельності штатних працівників підприємства: у 2019 році середньооблікова чисельність штатних працівників складала 43 чол., у 2020 році – 37 чол. і у 2021 році – 36 чол. Загальне зростання за цей період становить 56%, коливання у кількості працюючих пов'язано із загальною динамікою діяльності підприємства протягом усього періоду.

Коефіцієнт рентабельності підприємства характеризує прибутковість його діяльності. Оптимальне значення коефіцієнта більше 0 при позитивній тенденції до збільшення. Протягом досліджуваного періоду, коефіцієнт рентабельності діяльності становив: у 2019 році – 0,124, у 2020 році – 0,117 та впродовж 2021 року – 0,044, що вказує на затримку можливостей щодо відтворення та розширення підприємством виробництва.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує частку чистого прибутку, яка припадає на 1 грн власного капіталу, який у 2019 році склав 0,041, у 2020 році – 0,045 та впродовж 2021 році – 0,032, що свідчить про достатній рівень віддачі власного капіталу та вказує на прибуткову діяльність підприємства та його привабливість з точки зору інвестування.

Отже, послуги ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» користуються попитом та забезпечують підприємству прибуток, при цьому за останній рік відмічаються позитивні тенденції до значного зростання основних фінансово–економічних показників діяльності організації.

2.2. Оцінка ефективності управління операційною діяльністю підприємства

Одним з ключових напрямків зростання конкурентоспроможності бізнесу є забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Особливої актуальності дана проблема набуває за наявності кризових умов в економіці, оскільки це вимагає жорсткого скорочення витрат і забезпечення максимальної віддачі продуктивності системи за мінімальних капіталовкладень. Необхідною умовою вирішення цього завдання є удосконалення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних аспектів управлінських рішень, а також механізмів її реалізації. Здійснення операційної діяльності підприємства вимагає застосування певних підходів при її організації та проведенні обліку, аналізу та аудиту.

У результаті зростання ефективності основної (виробничої, комерційної, сервісної тощо) діяльності підприємства отримують можливість скорочувати витрати, і, як наслідок, генерувати більші прибутки. Ефективна операційна діяльність підприємства сприяє задоволенню інтересів усіх зацікавлених груп економічних суб'єктів: власників бізнесу, персоналу, держави, споживачів.

На основі результатів аналізу тлумачень поняття різними науковцями та економістами, можливо виділити наступні характерні ознаки ефективності:

- 1) раціональність (економність) витрачання ресурсів, що забезпечує максимальну віддачу;
- 2) нерозривний зв'язок із результативністю, яка характеризує результати діяльності в абсолютних показниках;
- 3) відносне значення ефективності, що має місце в процесі порівняння результатів або встановлених цільових параметрів і ресурсів витрачених на досягнення результатів діяльності соціально–економічної системи. Якщо перенести дані ознаки на основну діяльність підприємства, можна визначити ефективність операційної діяльності підприємства як міри економічності використання ресурсів підприємства (фондів, часу, енергії, ресурсів праці,

інформації) та їх перетворення у соціально–економічні результати основної (операційної) діяльності та/або досягнення цільових параметрів функціонування підприємства. Послуги ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» користуються попитом та забезпечують підприємству прибуток, при цьому за останній рік відмічаються позитивні тенденції до значного зростання основних фінансово–економічних показників діяльності організації. Основними джерелами інформації при аналізі наданих послуг і прибутку є дані синтетичного і аналітичного бухгалтерського обліку, фінансова звітність ДП «Подільський ЕТЦ Держпраці».

ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» (далі – Підприємство) є підприємством в галузі експертно–технічної діяльності. Підприємство виконує функції експертної оцінки стану безпеки промислових виробництв, технологій та об'єктів підвищеної небезпеки, системи менеджменту якості випробувань.

Враховуючи історію розвитку, структуру управління підприємства, споживачів основної продукції, підприємство визначає зовнішні та внутрішні проблеми свого підприємства, істотні для його цілей та стратегічного планування, які впливають на здатність системи менеджменту якості досягати очікуваних результатів.

Підприємство визначає та аналізує свої внутрішні фактори, обумовлені видами діяльності, кваліфікацією персоналу, традиціями організації, соціальними умовами праці, рівнем доходів підприємства.

Питання підвищення ефективності операційної діяльності розглядається як одне з ключових в аспекті фінансово–економічної діяльності ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці». Значної актуальності проблема набуває у кризових умовах в економіці, оскільки такі умови вимагають жорсткого підходу до скорочення витрат і забезпечення максимальної віддачі від виробництва за мінімальних капіталовкладень.

Проаналізувавши основні техніко–економічні показники виробничо–господарські ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» дійшли висновку, що підприємство є рентабельним адже з кожним роком зростає чистий дохід від реалізації наданих послуг, а прибуток значно переважає над витратами.

Для успішного здійснення усіх елементів діяльності підприємство має значне матеріально технічне забезпечення, що на нашу думку дозволить розширити асортимент послуг за мінімальних витрат.

Основним джерелом отримання доходу від операційної діяльності є надходження від експертизи охорони праці, яка здійснюється на підставі відповідно дозвільних документів, видача та поновлення яких регламентується чиним законодавством. На підприємстві проводиться три ступені контролю за станом охорони праці, так як експерти, що працюють на підприємстві задіяні на роботах з підвищеною небезпекою. Задля ефективного здійснення операційної діяльності, такий контроль є ефективним, але не в повній мірі дає гарантії безпеки експертів під час виконання посадових обов'язків.

Як ми знаємо базовими ресурсами підприємства є персонал, основні засоби, оборотні засоби.

На основі описаних абсолютних (вартісних і натуральних) показників можна отримати первинну статистичну оцінку результатів діяльності підприємства. Водночас аналіз ефективності використання ресурсів підприємства та кінцеву ефективність його діяльності, у тому числі в динаміці та у порівнянні з іншими підприємствами, доцільно проводити за допомогою системи відносних показників. Так, ефективність діяльності персоналу підприємства (насамперед, виробничого) оцінюють за допомогою вартісних і натуральних показників продуктивності праці. Ефективність використання основних засобів вимірюють за допомогою показника фондівдачі, а використання оборотних засобів – показника швидкості їх обертання.

Зрозуміло, що крім названих основних ресурсів в економіці будь-якого підприємства може використовуватися ціла низка інших, у тому числі нематеріальних ресурсів, але базовими залишаються людський і виробничий капітал. Кількісно оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємства дають показники рентабельності. Рентабельність (від нім. *rentabel* – дохідний) характеризується співвідношенням прибутку та витрат. Залежно від видів прибутку та витрат розраховують різні показники рентабельності, зокрема, рентабельність: окремих видів продукції, активів, власного капіталу, основного капіталу, підприємства загалом.

Таблиця 2.2 Показники ефективності операційної діяльності

Показник	2019	2020	2021
Чистий дохід	7 097	9 146	9 800
Собівартість наданих послуг	5 227	6 598	6 709
Величина прибутку	314	358	327
Середньорічна вартість власного капіталу	1233	1233	985
Рівень рентабельності послуг	135,78	138,62	146,07
Рівень рентабельності власного капіталу	5,76	7,42	9,95

При проведенні оцінки ефективності операційної діяльності на ДП «Подільський експертно-технічний центр Держпраці» враховано чистий дохід підприємства. Який у 2019 році становив 7097 тис. грн, у 2020 році 9146 тис. грн а у 2021 році був найбільший та становив 9800 тис. грн.

Собівартість наданих послуг за 2019 рік склала 5227,0 тис. грн., що вище планової на 6,1 % внаслідок перевиконання плану реалізації послуг.

Собівартість наданих послуг за 2020 рік склала 6598,0 тис. грн, що вище планової на 5,43 % внаслідок перевиконання плану реалізації послуг.

Собівартість наданих послуг за 2021 рік склала 6709,0 тис. грн, що вище планової на 6,2 % внаслідок перевиконання плану реалізації послуг.

Величина прибутку на ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» у 2019 році становив 314 тис. грн, у 2020 році – 358 тис. грн, а у 2021 році – 327 тис. грн.

Середньорічна вартість власного капіталу підприємства становить: у 2019 році – 1233 тис. грн, у 2020 році – 1233 тис. грн, а у 2021 році – 985 тис. грн.

Рівень рентабельності послуг, що надаються на ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» у відсотковому значенні становить: у 2019 році – 135,78%, у 2020 році – 138,62%, у 2021 році – 146,07%.

Рівень рентабельності власного капіталу підприємства у 2019 році становив 5,76%, у 2020 році – 7,42%, а у 2021 році 9,95%.

Отже, здійснивши оцінку операційна діяльність на ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» видно, що вона є ефективною.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДП «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕКСПЕРТНО–ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР ДЕРЖПРАЦІ»

3.1. Удосконалення структури управління виробничим процесом

З метою підвищення ефективності операційної діяльності на підприємстві, були запропоновані та розроблені заходи удосконалення.

Запропоновані нами заходи удосконалення ефективності операційної діяльності зумовлюють підвищення конкурентоспроможності та іміджу ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці».

Першою пропозицією щодо удосконалення операційної діяльності ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» є запровадження роботи електронного кабінету, що дасть можливість підприємству удосконалити ефективність операційної діяльності, а також розширити послуг.

Метою створення електронного кабінету у ДП «Подільський ЕТЦ» – залучення більшої кількості замовників, а відтак збільшення прибутку підприємства, покращення якості надання послуг, можливість замовника контролювати хід виконання замовлення.

Електронний кабінет ДП «Подільський ЕТЦ» – це інформаційно–телекомунікаційна система створена для покращення комунікації із замовником, що дасть змогу юридичній чи фізичній особі, не виходячи з дому та офісу, зв'язатися онлайн із підприємством та оперативно отримати рахунок та договір на виконання експертних робіт, проходження психофізіологічної експертизи, навчання з питань охорони праці тощо.

Електронний кабінет складатиметься із двох функціональних частин:

1. відкрита (загальнодоступна);
2. приватна (особистий кабінет).

Відкрита частина електронного кабінету дає змогу користуватись послугами відкритої частини електронного кабінету, це можна робити без

ідентифікації особи. Через відкриту частину електронного кабінету користувачам доступні такі можливості:

- доступ до інформації з публічних реєстрів;
- дані про реєстрацію;
- інформація про підрозділи;
- інформація про керівництво;
- інформація про проведення психофізіологічної експертизи;
- інформація про навчання з питань охорони праці;
- повний перелік надання експертних послуг в організації;
- зразки заяв;
- перелік документів для отримання послуги.

У приватній частині електронного кабінету в залежності від того з якого питання звертається громадянин чи організація, електронний кабінет надає доступ до наступних сервісів:

- персоніфікований календар;
- консультування будь-якого підрозділу;
- перегляд облікових даних громадянина;
- подання інформації в електронному вигляді до працівників експертно-технічного центру;
- перегляд та друк раніше поданої інформації;
- перегляд вхідних/вихідних документів;
- листування з підрозділами експертно-технічного центру;
- подання заяв, запитів для отримання інформації;
- розрахунок вартості послуг;
- інформація про стан платежів;
- інформація про стан виконання замовлення;
- інформація з Єдиного реєстру податкових накладних.

Робота у приватній частині здійснюється з використанням електронного цифрового підпису, що сертифікований у будь-якому Акредитованому центрі

сертифікації ключів, зокрема, безкоштовно в АЦСК Інформаційно–довідкового департаменту ДФС.

При роботі в електронному кабінеті підприємству чи громадянину необхідно буде зареєструватися в особистому кабінеті. У відкритому вікні, поступово заповнюючи усі рядки, вказати усі договірні реквізити замовника та місцезнаходження підприємства, із переліку наданих послуг вибрати одну чи кілька та оформити заяву на проведення експертних робіт.

Другим напрямом підвищення ефективності операційної діяльності підприємства пропонуємо зробити шляхом удосконалення системи контролю за станом охорони праці на підприємстві.

Згідно з Законом України "Про охорону праці" служба охорони праці Державного підприємства «Подільський ЕТЦ» створена наказом по підприємству від 15.05.1996р. №74 для організації виконання правових, організаційно–технічних, санітарно–гігієнічних, соціально–економічних і лікувально–профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям у процесі праці [28, с. 4].

Положення про службу охорони праці підприємства розроблено на основі НПАОП 0.00–4.21–04 «Типове положення про службу охорони праці» [29, с. 3].

Робота служби охорони праці підприємства здійснюється відповідно до плану роботи та графіків обстежень, затверджених директором підприємства.

Робоче місце працівника служби охорони праці розміщується в окремому приміщенні, забезпечене належною оргтехнікою, технічними засобами зв'язку і є зручними для приймання відвідувачів.

Завданнями служби охорони праці є опрацювання ефективної системи управління охороною праці на підприємстві та сприяння удосконаленню діяльності у цьому напрямку кожного структурного підрозділу та кожного працівника, забезпечення фахової підтримки рішень директора Подільського ЕТЦ з цих питань.

Важливим аспектом є удосконалення системи контролю за станом охорони праці ще тому, що на підприємстві «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» із 100% усіх працівників 80% становлять технічні експерти з промислової безпеки, які виконують роботи підвищеної небезпеки [29, с. 7]:

- експертиза проектів і робочої документації на відповідність вимогам з охорони;

- обстеження підприємств на спроможність виконання робіт підвищеної небезпеки;

- технічний огляд та діагностування парових та водогрійних котлів, посудин, що працюють під тиском, трубопроводів пари та гарячої води, газопроводів, технологічних трубопроводів;

- технічний огляд та діагностування вантажопідіймальних кранів, ліфтів, підйомників, атракціонів, електроустановок, ємностей для зберігання та транспортування нафтопродуктів, хлору і аміаку;

- неруйнівного та руйнівного контролю металу та зварних з'єднань, в т.ч.: металографічні дослідження, хімічний та спектральний аналіз, вакуумування, акустична емісія;

- експертне обстеження електромашин і електроустановок, що відпрацювали термін експлуатації; періодичне опосвідчення електромашин і електроустановок, в т.ч. напругою понад 1000В;

- технічний огляд технологічних транспортних засобів;

- електровимірювання опору заземлення, перевірка зв'язку між заземлюючим пристроєм та елементами заземлюваних установок, перевірка спрацювання захисту від короткого замикання, вимірювання опору ізоляції силових та освітлювальних мереж, електродвигунів та інше;

- вимірювання та оцінка факторів виробничого середовища: шуму; вібрації; освітленості; температури, вологості, швидкості руху повітря; запиленості та загазованості; напруженості електричного, магнітного, електростатичних полів;

- випробування підвищеною напругою засобів захисту та електроінструменту;
- розробка проектної документації;
- технічне обстеження та паспортизація будівель і споруд;
- обстеження будівель, що знаходяться в аварійному стані;
- розробка планів ліквідації аварійних ситуацій декларацій безпеки для об'єктів підвищеної небезпеки;
- паспортизація робочих місць;
- паспортизація вентиляційних установок;
- розробка паспортів на котли, посудини, трубопроводи, підйомники;
- обстеження на відповідність правилам зберігання та використання отруйних та токсичних речовин;
- розробка технічних умов та документації на перевезення небезпечних речовин автомобілями;
- навчання та перевірку знань посадових осіб та підприємців з питань охорони праці;
- атестація зварників для виконання робіт на об'єктах підвищеної небезпеки;
- навчання водіїв, що здійснюють перевезення небезпечних вантажів;
- психофізіологічне тестування фахівців, які виконують роботи підвищеної небезпеки;
- технічний аудит з охорони праці;
- надання консультацій і інших послуг, пов'язаних з безпечним виконанням робіт на підприємствах [29, с. 5].

На разі на підприємстві «Подільський ЕТЦ Держпраці» проводяться три ступені контролю за станом охорони праці під час проведення технічних перевірок об'єктів експертами організації.

Триступеневий контроль у системі управління охороною праці є однією з форм контролю адміністрації і профспілкового комітету за станом умов і

безпеки праці на робочих місцях, виробничих ділянках, а також дотриманням усіма службами, керівниками і працівниками вимог трудового законодавства, стандартів безпеки праці, правил, норм, інструкцій й інших нормативно-технічних документів з охорони праці [28, с. 5].

Як показує досвід, такий контроль є ефективним, але не в повній мірі дає гарантії безпеки експертів під час виконання посадових обов'язків. Тому, дотримання вимог охорони праці самими експертами є вкрай необхідними. Для більшого контролю та попередження нещасних випадків під час виконання трудових обов'язків пропонуємо впровадити систему контролю «5 Зірок».

Мета системи «5 зірок» – заохочення позитивних результатів і запобігання негативного впливу в галузі охорони праці, промислової безпеки, та пожежної безпеки, а також – посилення зацікавленості співробітників в безпечній роботі, запобігання порушень норм і правил з охорони праці, зниження кількості небезпечних дій та умов на підприємстві, а загалом забезпечення ефективну операційну діяльність підприємства.

Система контролю «5 зірок» складається із таких компонентів (рис. 3.2):

1. Стандарт з визначення корінних причин нещасних випадків. Визначення корінних причин проводиться протягом 20 днів. Тут враховуються безліч чинників і навіть ті, які теоретично могли привести, але не призвели до нещасного випадку, або могли істотно знизити тяжкість її наслідків;
2. Оцінка ризиків методом ДБР (дослідження безпеки робіт) – застосовується для визначення небезпек та оцінки ризиків поточних чи запланованих робіт;
3. Аналіз безпеки виконання робіт (АБВР) – це досить серйозний інструмент у забезпеченні власної безпеки працівників підприємства;
4. Аудити безпеки. Для проведення аудиту залучаються всі структурні підрозділи організації. У перевірочних списках враховані всі можливі питання щодо забезпечення безпеки, на які необхідно звернути увагу при підготовці та виконанні тієї чи іншої роботи;

5. Блокування, маркування, перевірка (БМП). Стандарт передбачає відключення та індивідуальне блокування кожного джерела енергії. Діє за принципом: одне джерело енергії – один працівник – один замок – один ключ;

Тому в результаті буде здійснено оцінку і зниження ризиків під час проведення технічних перевірок.

Задля підвищення ефективності операційної діяльності ДП «Подільський ЕТЦ Держпраці» ще пропонуємо розширити асортимент послуг організації шляхом створення санітарної лабораторії.

Створена санітарна лабораторія займатиметься проведенням санітарно–гігієнічних досліджень та вимірювань факторів виробничого середовища для атестації робочих місць за умовами праці в залежності від шкідливих та небезпечних виробничих факторів.

Спеціалісти санітарної лабораторії ДП «Подільський ЕТЦ» проводитимуть санітарно–гігієнічні дослідження факторів виробничого середовища і трудового процесу з метою проведення атестації робочих місць за умовами праці для обґрунтування пільг та компенсацій.

Рентабельність створення відповідної лабораторії полягає у тому, що ДП «Подільський ЕТЦ» окрім адміністративних приміщень має вільні виробничі приміщенні, в одному із яких може розташовуватися санітарна лабораторія. Тобто додаткових коштів на придбання приміщення виділяти не потрібно. Також, наявні є столи (4 шт.), стільці (8 шт.) та оргтехніка, яка буде необхідна для діяльності санітарної лабораторії.

Санітарну лабораторію насамперед потрібно забезпечити засобами вимірювальної техніки, випробувальним обладнанням, допоміжним устаткуванням, нормативною документацією, мірним посудом, реактивами та іншими засобами для виконання вимірювань і випробувань в галузі акредитації, транспортними засобами, необхідним приміщенням згідно діючих норм.

Таблиця 3.3 Витрати на матеріально–технічне забезпечення

№ з\п	Матеріально–технічне забезпечення	Кількість приладів	Вартість. 1 шт.\ грн.
1.	прилади для вимірювання шуму та вібрації – ОКТАВА 110А, ОКТАВА 101–ВМ;	3	1700
2.	прилад для вимірювання інфрачервоного випромінювання – РАТ–2;	2	1130
3.	газоаналізатор КОЛІОН –1В (для вимірювання вуглеводнів);	3	850
4.	прилади для вимірювання мікроклімату та швидкості руху повітря; Метеоскоп–М ТКА–ПКМ	4	4 500
5.	пірометр "НИМБУС";	2	370
6.	сигналізатор Дозор С–М–5; Дозор С–хлор, Testo–540.	3	4200
Всього		41 250	

Із таблиці 3.3 видно, що загальні витрати на створення санітарної лабораторії становлять 41 250 грн.

Роботи у санітарній лабораторії проводитимуться 3 експертами технічними з промислової безпеки. На проходження навчання та отримання відповідного посвідчення трьома працівниками в Головному навчально–методичному центрі ДП «Подільський ЕТЦ» необхідно витратити 36 тис. грн. Навчання разом із підвищенням кваліфікації триває 4 місяці. Крім того, в санітарній лабораторії працюватиме 3 експерта, які будуть отримувати посадовий оклад в розмірі 5 500 грн, а також 50 % премія при виконанні плану. Відповідно витрати на заробітну платню з врахуванням соціальних нарахувань ставитимуть 297 000 грн. на рік.

Таблиця 3.4 Загальні витрати на створення санітарної лабораторії

Витрати на матеріально–технічне забезпечення	Витрати на навчання персоналу	Витрати на заробітну платню	Всього
41 250	36 000	297 000	374 250

Відповідно до таблиці 3.4 видно, що для створення санітарної лабораторії підприємству необхідно виділити з бюджету організації 374 тисячі 250 гривень.

Проведення відповідних досліджень у санітарній лабораторії необхідна першочергово для працівників підприємств, робота яких пов'язана з впливом шкідливих та небезпечних виробничих факторів, так як відповідно до законодавства такі працівники мають право на пільги та компенсації.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності прийняття оперативних управлінських рішень

Для запровадження роботи електронного кабінету в першу чергу потрібно розробити відповідне програмне забезпечення, з допомогою якого буде можливість створити електронний кабінет.

Таблиця 3.1 Витрати на розробку програмного забезпечення

№ з/п	Послуга	Виконавець	Вартість послуг
1.	Розробка програмного забезпечення	Програміст	5000
2.	Запуск електронного кабінету	Програміст	3000
Всього			8000

З табл. 3.1 видно, що загальна сума витрат на запровадження роботи електронного кабінету становить 8 тис. грн.

В складі організаційної структури ДП «Подільського ЕТЦ» передбачена посада адміністратора системи, до посадових обов'язків якого входить забезпечення технічного супроводу програмного забезпечення.

Тобто, витрати пов'язанні із запровадженням електронного кабінету та оплата послуг за створення будуть одноразові. Розробка електронного кабінету

буде коштувати підприємству 5 тис. грн. – посадовий оклад адміністратора системи. Запуск електронного кабінету 3000 тис. грн. або 60% премії до окладу. Витрати на електроенергію для підприємства не зміняться, так як працівники кожного відділу користуються щоденно стаціонарним комп'ютером. З створенням електронного кабінету вони матимуть змогу оперативно отримати інформацію від замовника та надати консультацію онлайн.

Електронний кабінет дасть змогу замовнику через особистий кабінет спілкуватися безпосередньо із виконавцем робіт – експертом технічним з промислової безпеки з того чи іншого питання. Також замовник матиме можливість, вибравши потрібний розділ, запитати он–лайн та отримати консультацію із проблемних питань, які стосуються проведення експертного (діагностичного) обстеження.

Очікується, що запровадження електронного кабінету, як показує досвід організацій інших областей, сприятиме зростанню доходу підприємства на 5–10 % за рік.

Табл. 3.2 Дохід підприємства з запровадженням електронного кабінету

№з/п	Назва показника	Одиниця виміру	2021 Рік	Із запровадженням електронного кабінету
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. Грн	9800	10510

З наведеної вище таблиці видно, що дохід підприємства збільшиться на 710 тисяч за рік. Тому саме запровадження роботи електронного кабінету сприятиме збільшенню доходу підприємства «Подільський експертно–технічний центр Держпраці».

Запровадження електронного кабінету дасть змогу замовнику через особистий кабінет спілкуватися безпосередньо із виконавцем робіт – експертом технічним з промислової безпеки з того чи іншого питання. Також замовник матиме можливість, вибравши потрібний розділ, запитати он–лайн та отримати

консультацію із проблемних питань, які стосуються проведення експертного (діагностичного) обстеження.

Саме під час впровадження системи контролю «5 зірок» інженер з питань охорони праці приймає на себе зобов'язання:

- безперервно покращувати умови праці на робочих місцях, удосконалювати технологічні процеси для зниження пов'язаних з ними ризиків;
- навчати і підтримувати достатній рівень підготовки персоналу, підрядників для забезпечення безпечного виконання перевірок та відповідних робіт;
- знизити можливі негативні наслідки від впровадження нововведень, використовуючи комплексне планування і процедури з охорони праці;
- забезпечити необхідну ступінь готовності персоналу до дій з локалізації аварійних ситуацій;
- здійснювати мотивацію працівників на безпечне виконання робіт з питань перевірки дотримання вимог охорони праці;
- інформувати зацікавлені сторони про політику підприємства, співпрацювати з ними в галузі охорони праці.

Тому, застосування системи контролю «5 зірок» за виконанням посадових обов'язків експертами з позиції здійснення операційної діяльності, гарантуватиме їм безпечні умови праці та захист в разі виникнення нещасних випадків під час здійснення перевірок на підприємствах з підвищеним рівнем небезпеки.

Діяльність санітарної лабораторії буде керуватися відповідним положенням, де прописані загальні положення діяльності та порядок організації досліджень.

Саме санітарна лабораторія має право проводити атестацію робочих місць. Атестацію проводять на підприємствах і в організаціях (незалежно від форми власності та господарювання), де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та матеріали є потенційними

джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, що можуть несприятливо впливати на стан здоров'я працівників, а також на їх нащадків як тепер, так і в майбутньому.

За результатами досліджень оформлюють гігієнічну оцінку умов праці на підставі протоколів вимірювань: мікроклімату, рівнів шуму, інфразвуку, вібрації, освітленості, електромагнітних полів, важкості та напруженості трудового процесу.

Основна мета атестації полягає в регулюванні відносин між роботодавцем і працівниками у сфері реалізації прав на здорові та безпечні умови праці, пільги та компенсації за роботу в несприятливих умовах, а також на пільгове пенсійне забезпечення.

Під час проведення атестації визначають умови праці і здійснюють їх оцінку з урахуванням впливу на працівників усіх факторів виробничого середовища і трудового процесу, передбачених гігієнічною класифікацією, сукупних факторів технічного та організаційного рівня умов праці, ступеня ризику ушкодження здоров'я.

За результатами атестації у кожному конкретному випадку визначають, чи належить робота на цьому робочому місці до категорії шкідливої (важкої) чи ні. Результати атестації є доказами необхідності здійснення витрат, пов'язаних з охороною праці: на лікувально–профілактичне харчування, молоко або рівноцінні харчові продукти, газовану солону воду, спецодяг, спецвзуття та інші ЗІЗ, мийні та знешкоджувальні засоби.

Основним завданням санітарної лабораторії є якісне проведення робіт та надання послуг на високому науково–технічному рівні, відповідно до діючих стандартів, методичних вказівок, санітарних норм і правил, нормативно–правових актів з охорони праці та промислової безпеки.

Отже, основними завданнями діяльності санітарної лабораторії:

- Лабораторно–інструментальні дослідження фізичних (мікроклімат, шум, вібрація, інфрачервоне випромінювання), хімічних факторів, пилу, важкості та напруженості праці;

- Оформлення карт умов праці;

- Обробка хронометражу;

- Атестація робочих місць.

Тому, запровадження діяльності санітарної лабораторії дозволить організації розширити спектр послуг, що сприятиме збільшенню доходу організації та використання усіх ресурсів для ефективної операційної діяльності.

ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретико–методичні та практичні засади організації ефективної операційної діяльності підприємства, було зроблено наступні висновки, які описано нижче.

Основною метою операційної діяльності є створення будь–якої корисності в процесі діяльності підприємства шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги). Сутність операційної функції полягає в процесі трансформації, інакше кажучи, в послідовній низці подій, у процесі яких ресурси перетворюються на готову продукцію чи послуги.

Операційна діяльність являється основним видом діяльності підприємства, для відтворення якої воно створене. Відповідно, особливості операційної діяльності формують склад основних ресурсів та результатів підприємства. В процесі аналізу критеріїв, що визначають рівень ефективності операційної діяльності підприємства, було визначено такі з них: результативність, економічність, впровадження інновацій, якість умов праці та реалізованої продукції.

В ході проведення дослідження досягнута мета роботи, а саме досліджено теоретичні та практичні основи забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства, визначено основні проблеми, які виникають в процесі здійснення операційної діяльності та напрями удосконалення.

У першому розділі бакалаврської роботи розкрито теоретичні основи управління операційною діяльністю підприємства, розглянуто зміст господарських операцій та особливості їх формування, а також проаналізовано методичні підходи до створення операційної системи підприємства.

Так як, об'єктом нашого дослідження є ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці», тому у другому розділі бакалаврської роботи здійснено аналіз фінансово–господарської діяльності та операційної діяльності зазначеного підприємства. За результатами проведеного аналізу видно, що

послуги ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» користуються попитом та забезпечують підприємству прибуток, при цьому за час відмічаються позитивні тенденції до значного зростання основних фінансово–економічних показників діяльності організації.

Крім того, здійснено дослідження складових операційної діяльності підприємства. В процесі виокремлено основні послуги, які входять до складу «виходів» операційної діяльності ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці».

Охарактеризовано ефективність операційної діяльності на ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці». А саме, ефективність операційної діяльності підприємства є економічною категорією, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю, або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо–спожиті ресурси). Здійснено оцінку показників ефективності операційної діяльності підприємства: чистий дохід, собівартість наданих послуг, величина прибутку, середньорічна вартість власного капіталу, рівень рентабельності послуг та рівень рентабельності власного капіталу.

У третьому розділі бакалаврської роботи запропоновано три напрями удосконалення управління операційною діяльністю на ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці». Запропоновані заходи зумовлюють підвищення конкурентоспроможності та іміджу підприємства.

Нами запропоновані наступні напрями удосконалення управління операційною діяльністю підприємства:

1. Запровадження роботи електронного кабінету – дасть можливість підприємству удосконалити ефективність операційної діяльності, а також розширити послуг. Метою створення електронного кабінету у ДП «Подільський ЕТЦ» – залучення більшої кількості замовників, а відтак

збільшення прибутку підприємства, за мінімальних витрат, покращення якості надання послуг, можливість замовника контролювати хід виконання замовлення. Електронний кабінет ДП «Подільський ЕТЦ» – це інформаційно–телекомунікаційна система створена для покращення комунікації із замовником, що дасть змогу юридичній чи фізичній особі, не виходячи з дому та офісу, зв'язатися онлайн із підприємством та оперативно отримати рахунок та договір на виконання експертних робіт, проходження психофізіологічної експертизи, навчання з питань охорони праці тощо.

2. Удосконалення системи контролю за станом охорони праці на підприємстві. При проведеному аналізі видно, що діючий контроль є ефективним але не в повній мірі дає гарантії безпеки експертів під час виконання посадових обов'язків, а відтак ефективного процесу операційної діяльності. Для більшого контролю та попередження нещасних випадків під час виконання трудових обов'язків пропонуємо впровадити систему контролю «5 Зірок». Мета системи «5 зірок» – заохочення позитивних результатів і запобігання негативного впливу в галузі охорони праці, промислової безпеки, та пожежної безпеки, а також – посилення зацікавленості співробітників в безпечній роботі, запобігання порушень норм і правил з охорони праці, зниження кількості небезпечних дій та умов на підприємстві, а загалом забезпечення ефективну операційну діяльність підприємства. Застосування системи контролю «5 зірок» за виконанням посадових обов'язків експертами з позиції здійснення операційної діяльності, гарантуватиме їм безпечні умови праці та захист в разі виникнення нещасних випадків.

3. Розширити асортимент послуг організації шляхом створення санітарної лабораторії. Створена санітарна лабораторія займатиметься проведенням санітарно–гігієнічних досліджень та вимірювань факторів виробничого середовища для атестації робочих місць за умовами праці в залежності від шкідливих та небезпечних виробничих факторів. Рентабельність створення відповідної лабораторії полягає у тому, що ДП «Подільський ЕТЦ»

окрім адміністративних приміщень має вільні виробничі приміщенні, в одному із яких може розташовуватися санітарна лабораторія. Тобто додаткових коштів на придбання приміщення виділяти не потрібно. Також, наявні є столи (4 шт.), стільці (8 шт.) та оргтехніка, яка буде необхідна для діяльності санітарної лабораторії.

Проведення відповідних досліджень у санітарній лабораторії необхідна першочергово для працівників підприємств, робота яких пов'язана з впливом шкідливих та небезпечних виробничих факторів, так як відповідно до законодавства такі працівники мають право на пільги та компенсації.

Отже, основними завданнями діяльності санітарної лабораторії: лабораторно–інструментальні дослідження фізичних (мікроклімат, шум, вібрація, інфрачервоне випромінювання), хімічних факторів, пилу, важкості та напруженості праці; оформлення карт умов праці; обробка хронометражу; атестація робочих місць.

Тому, запровадження діяльності санітарної лабораторії дозволить організації розширити спектр послуг, що сприятиме збільшенню доходу організації та використання усіх ресурсів для ефективної операційної діяльності за мінімальних витрат.

За здійсненим аналізом ефективності впровадження заходів з удосконалення операційної діяльності на ДП «Подільський ЕТЦ Держпраці» можна зробити висновок щодо ефективності і доцільності впровадження всіх трьох напрямів, оскільки вони дадуть можливість збільшити дохід підприємства та отримати додаткові переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підр. для ВНЗ - К.: ЦНЛ, 2005. - 625 с
2. Білик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств. - Фінанси України. 2015 р. № 3. С. 117–129.
3. Білошкурський М.В. Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності в системі антикризового управління підприємствами: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 – Київ, 2018 р. 20 с.
4. Білявський В. М. «Характеристика сутності управління операційною системою підприємства» Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган–Барановського. Сер. : Економічні науки, № 4, 2013р. С. 43–51
5. Болдирєва Н.П. Сутність ефективності розвитку промислових підприємств в ринкових умовах і її основні види. - Інтернет–журнал «Наукознавство». 2015р. С.56-60
6. Бурляй О.А.Необхідність управління витратами на виробництво Економіка АПК і природокористування: вісник ХНАУ. – Х., 2016. № 13. С. 152–160.
7. Вітюнін В.О. Підвищення ефективності управління професійними компетенціями персоналу: зарубіжний досвід і методики оцінки [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/18371/1/268-275.pdf>
8. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. /І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2005.- 228 с
9. Герасименко Ю.С. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності: Вчені записки Харківського інституту управління: наук. журн. – Х. : ХІУ, 2014. Вип. № 28. С. 40–43.
10. Гетьман О. О. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2–ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2016. 488 с.

11. Гончарук А.Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : навчальний посібник. - Одеса, 2016. 37 с.
12. Грещак М. Г. Управління витратами : навч. Посібник. – К., 2008. 264 с.
13. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Вид. 2–ге, без змін. 2015 р. 150 с.
14. Данюк В. М., Управління операційними процесами – К.: КНЕУ, 2016. – 398 с.
15. Друкер Пітер Фердинанд. Практика менеджменту. – М. : «Вільямс», 2013. – 400 с.
16. Економіка підприємства: Навчальний посібник / за заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвигіної, Б.М. Сердюка та ін. – К.: Ельга–Н, КНТ, 2007. 156 с.
17. Економічний аналіз: Навч. Посібник. Вид. 2–ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2013. 556 с.
18. Загальнотеоретичні передумови застосування методів кореляційно регресійного аналізу економічних явищ [Електронний ресурс] – URL: http://pidruchniki.com/17910211/statistika/mnozhinna_korelyatsiya#806
19. Капінос Г. І. Операційний менеджмент – 2013. – 320 с.
20. Каплан Роберт, Нортон Дейвід Збалансована система показників. Від стратегії до дії: ЗАТ «Олімп–Бізнес», 2012. 320 с.
21. Коваленко О.В. Класифікація витрат ресурсів як основа оцінювання собівартості продукції: Економіка АПК. 2008. – № 4. С. 90–96.
22. Концеба С.М. Економічна сутність ресурсного забезпечення виробництва продукції: Економіка АПК. 2010. № 7. С. 43–46.
23. Комарницький І.Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. - К.: ЦНЛ, 2005. – 308 с
24. Котляр М.Л. Оцінка фінансової стійкості підприємства на базі аналітичних коефіцієнтів // Фінанси України. – 2015. – №1. С. 12-19
25. Коцко Т. А. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ:

КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019 р. 120 с.

26. Кралевська Л.М – представник керівництва системи якості ДП «Подільський ЕТЦ». Настанова щодо якості РК–ISO–2015–ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці». Хмельницький: 2015. 56 с.

27. Кралевська Л.М. – представник керівництва СЯ ДП «Подільський ЕТЦ». Настанова щодо якості РК–ISO–2017–ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці». Хмельницький: 2017. 45 с.

28. Кузьомко В. М. Управління ефективністю (результативністю) потенціалу підприємства: [конспект лекцій]– К.: КНЕУ, 2018. – 21 с.

29. Мачулка О. Облік і аналіз витрат: управлінський аспект. – К. 2008. № 10. С. 30–34.

30. Микитенко Н. В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2009. 197 с.

31. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Навч. посіб. К.: Київ, 2008. – 600 с.

32. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 2013. 278 с.

33. Небава М. І. Економіка та організація виробничої діяльності – Вінниця: ВНТУ, 2019. 132 с.

34. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / – К.: КНЕУ, 2008. 362 с.

35. Олійник, В.Г. Операційний менеджмент: Навч. посібник для студ.– К.: Центр навч. літ-ри, 2006. 160 с.

36. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: *презентаційний курс [Електронний ресурс]* : навч. Посіб - К. : КНЕУ, 2016 р. 197 с.

37. Перлів А.М. Інноваційний підхід до збалансованої системи показників –2010. 120 с.

38. Пельтек Л.В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства: стаття. 2009 р.

№ 1 С. 159–164.

39. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2015. 352 с.

40. Положення про проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці ПП–ОП–03 у ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» 2018 р. 9 с.

41. Положення про службу охорони праці ДП «Подільський експертно–технічний центр Держпраці» Редакція 4–2015 р. 10 с.

42. Ратушняк, О. Г. Р25 Операційний менеджмент. Частина 1 : навчальний посібник. – Вінниця : ВНТУ, 2017. 99 с.

43. Рябкова О.В. Сутність моделювання господарської діяльності в економічному аналізі - К., 2010. С.266–269.

44. Ситник Г. В. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства: посібник. - Київ, 2018 р. 45 с.

45. Соснін О.С. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2002. – 147 с.

46. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: підручник. – Київ, 2014 р. 480 с.

47. Трут О.О. Операційний менеджмент. – підручник. – К.: Академвидав, 2015. – 348 с.

48. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства – [Електронний ресурс] – URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/4347/1/2012_30_%28136–143%29.pdf

49. Фінансова стратегія підприємства: монографія – К. : КНТЕУ, 2017. 147 с.

50. Ханна М.Д. Управління виробництвом з метою задоволення споживача: підруч - К.: ЗАТ «Віпо», 2003. 225 с.

51. Шибин М.А., Морозко Н.І. Оцінка ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Інтернет–журнал «наукознавство» №2 –

2015.

52. Школа І.М. Операційний менеджмент. Практикум. Чернівці: Книги XXI, 2004. 376 с.

Яковлева Ю.С. Удосконалення методів виробничих витрат і калькуляції собівартості продукції: Серія «Економіка АПК і природокористування». 2008., № 7. С. 237– 245.

ДОДАТКИ

Додаток А



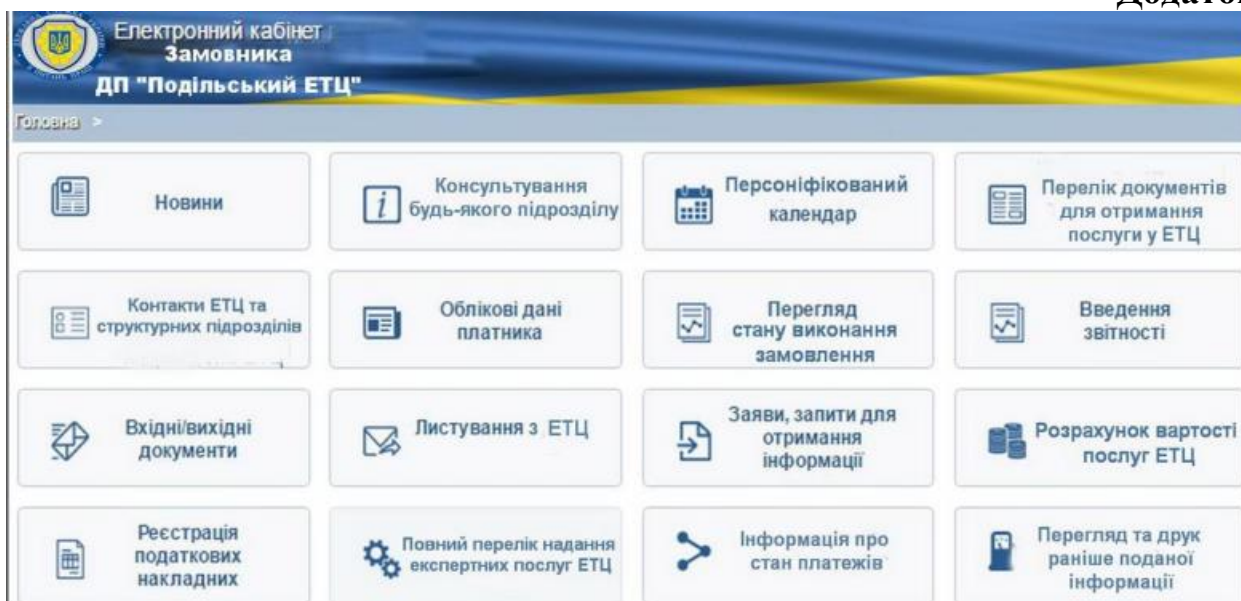


Рисунок 3.1 – Головна сторінка підприємства «Подільський ЕТЦ»

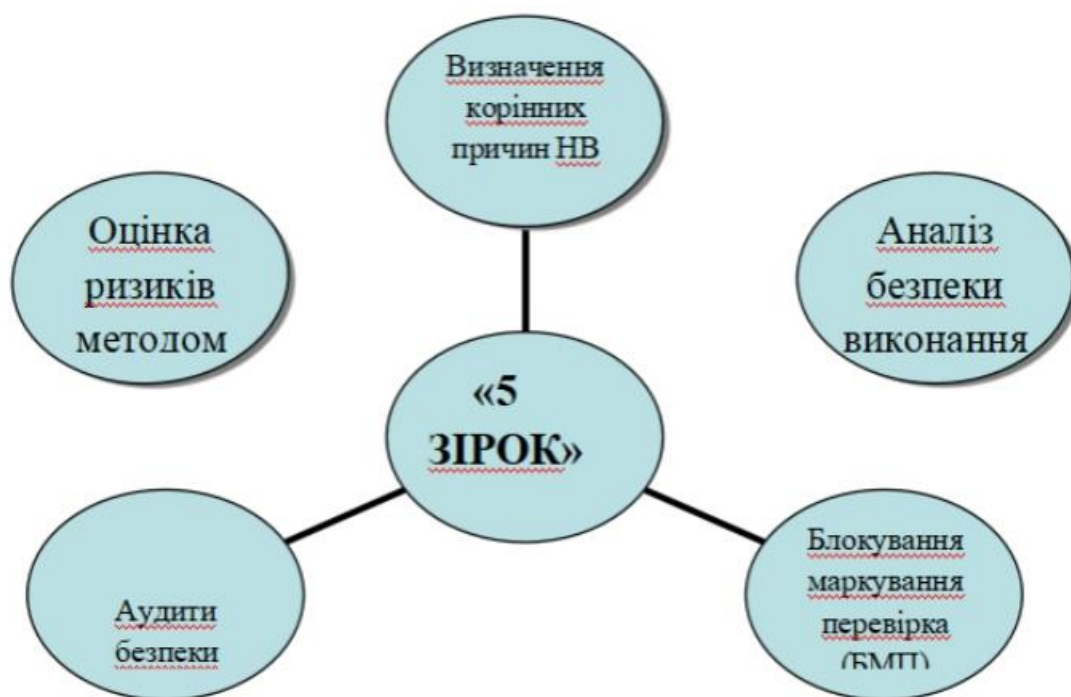


Рисунок 3.2 – Система контролю «5 зірок»

Виконав(ла) студент(ка) 4 курсу
факультету управління та економіки
спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2022 р.

Підпис

О.М. Коваль
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2022 р.

Підпис

В.Е. Кудельський
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2022 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище