

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНТРИШНІХ СПРАВ
ЦЕНТРУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ЗАОЧНОГО ТА
ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Тараса ЦКАНЧУК

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
Наталія Василівна БЛАГА

Рецензент

кандидат економічних наук, доцент
Ірина Ігорівна Приймак

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
« ____ » _____ 2022р. протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Ціканчук Т.Т. Організація операційного процесу на підприємстві. –
Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю
073 «Менеджмент». – Львів, 2022.

Обсяг роботи становить 40 сторінок, включаючи 4 таблиці та 6 рисунків.

Досліджено теоретичні основи організації операційного процесу на ТОВ
«Глобал Вест». Визначено проблеми та перешкоди ефективному розвитку
операційного процесу на ТОВ «Глобал Вест»

На основі опрацювання матеріалів теоретичного та практичного
характеру зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: операційний процес, операційний менеджмент,
управління виробництвом.

ANNOTATION

Tsikanchuk T.T. Organization of the operational process at the enterprise. -
Manuscript.

Research for a bachelor's degree in 073 "Management". - Lviv, 2022.

The volume of work is 40 pages, including 4 tables and 6 figures.

Theoretical bases of the organization of operational process on Open
Company "Global West" are investigated. Problems and obstacles to the effective
development of the operational process at Global West LLC have been identified

On the basis of elaboration of materials of theoretical and practical character
the corresponding conclusions are made and concrete offers are brought.

Key words: operational process, operational management, production
management.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	3	
ВСТУП.....	4	
РОЗДІЛ 1.		
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ		7
1.1 Сутність операційного процесу, його місце в системі управління організацією.....	7	
1.2. Принципи та типи операційного процесу на підприємстві.....	11	
1.3. Основні проблеми механізму організації операційного процесу на підприємстві та методи їх вирішення	14	
Висновки до першого розділу	17	
РОЗДІЛ 2.		
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ТОВ «ГЛОБАЛ ВЕСТ»		19
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Глобал Вест» та його операційного процесу.....	19	
2.2 Оцінка ефективності операційного процесу ТОВ «Глобал Вест».....	26	
2.3 Пропозиції та напрямки вдосконалення організації операційного процесу на ТОВ «Глобал Вест»	32	
Висновки до другого розділу.....	38	
ВИСНОВКИ	39	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41	

ВСТУП

Операційний процес є одним з найважливіших процесів будь-якої організації, який виробляє товари або надає послуги. Головною особливістю операційного процесу є те, що основні елементи, які необхідно поєднувати в управлінні, – це люди та обладнання. Загальною ознакою кожного операційного процесу є те, що її основним завданням для кожної компанії є заміна однієї суми вхідних ресурсів (матеріалів, фінансів) іншою, більш цінною сумою вихідних ресурсів (продукції, послуг). Такі процеси, зазвичай містять чотири групи елементів: люди, машини, матеріали та інструменти. Вони лежать в основі кожного бізнес-процесу, повна взаємодія її елементів – запорука ефективної роботи компанії та її успіху на ринку.

Найголовніше для операційного процесу є те, що всі його компоненти мають бути взаємопов'язані, взаємозалежні та інтерактивні. Всі різні частини можуть бути об'єднані в одне ціле, але це ще не процес, доки ці частини не стануть активним організмом. Кожен процес можна розділити на частинки, менші роботи більшого процесу. Процес перебуває у постійній взаємодії внутрішнього середовища із зовнішнім середовищем як сукупністю елементів. Кожна зміна зовнішніх чинників призводить до різних змін у операційному процесі, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки, від яких залежить прибутковість підприємства. Отже, такий процес повинен адаптуватися до таких змін і відповідним чином реагувати, щоб забезпечити свою постійну ефективність. Ця функціональність залежить від компонента управління операційного процесу до прийняття управлінських рішень.

Правильно підібрана стратегія, структура виробництва та відповідні обсяги виробництва забезпечують бажаний обсяг продажів та доходи, що відповідають масштабу цієї діяльності. Тому виробнича діяльність підприємства, зовні вільна і зовсім нічим не є обмежена, в кінцевому рахунку суворо визначається загальною економічною ситуацією, галузевими відносинами та платоспроможністю, а також попитом населення.

Як наслідок, ефективний розвиток підприємства в основному залежить від якості існуючого операційного процесу.

Дослідженням механізму організації операційного процесу займалися зарубіжні та вітчизняні вчені, а саме Річард Чейз, М. Маскон, Ф.І. Хміль, О.Є. Кузьмін, Т.І. Ткаченко та інші.

Актуальність теми полягає в значимості операційного процесу для розвитку підприємств, компаній, фірм та в пошуку ефективних механізмів оптимізації операційного процесу в умовах фінансово-економічної кризи.

Метою даного дослідження є вивчення альтернатив механізму організації операційного процесу на підприємстві та визначення ефективних шляхів для покращення роботи підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішення таких завдань:
розглянути сутність операційного процесу підприємства;

– виділити ключові види сучасних стратегій підприємства та стратегічного управління;

– розглянути основні принципи та типи операційної діяльності на підприємстві та фактори впливу на їх прийняття;

– проаналізувати господарську діяльність та систему стратегічного управління ТОВ «Глобал Вест»;

– надати пропозиції та напрямки вдосконалення операційного процесу на ТОВ «Глобал Вест».

Об'єктом дослідження є операційний процес підприємства ТОВ «Глобал Вест».

Предметом дослідження є методи та функції організування операційного процесу на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною базою кваліфікаційної роботи є наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегічного менеджменту підприємства. Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: системного аналізу та

синтезу, статистичний метод, моделювання та інтегральної оцінки, експертних оцінок, а також метод узагальнення результатів.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій та інтернет видань, а також результати власних досліджень.

Апробація результатів. Теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювалися на VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку», яка відбулася 10 березня 2022 р.

Робота складається з двох частин, вступу, висновків та списку використаних джерел.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів розроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 40 сторінках. Робота містить 6 таблиці та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність операційного процесу, його місце в системі управління організацією

Сьогодні на окремих ділянках підприємства одне з основних місць займає операційна діяльність. Значення спрямованості операційна діяльність виправдовується її відповідальністю за ефективність керівної роботи фірми. У минулому спосіб управління компанією зосереджувався в основному на управлінні виробничими процесами. Проте останнім часом сфера впливу управлінської діяльності значно розширилася. Поряд з виробництвом чималих обертів набирають фірми у сфері послуг.

Сучасна теорія управління виробництвом застосовна в широкому спектрі видів діяльності та ситуацій не лише на виробництві, а й за його межами, це можуть бути і послуги, і охорона здоров'я, і гастрономія, і розваги та дозвілля, і банківська справа, і туризм, і гостинність, і торгівля, і транспорт. Іншими словами, управління виробництвом – це управління обладнанням або процесами, що використовуються для виробництва товарів або надання послуг.

Операція (від лат. operatio – дія) – це з одного боку ряд дій чи заходів, що пов'язані з досягненням визначеної мети; з іншого боку – це визначені певні дії, що належать до кола функцій того чи іншого підприємства [4].

Операційний процес — це сукупність взаємопов'язаних видів діяльності людини, робочого обладнання та природи, необхідних для придбання продукції компанії [5].

Операції можна трактувати як будь-яка виробнича діяльність, як власне виробництво, так і будь-яка інша, пов'язана з процесом творчості. Операційний менеджмент спрямоване на забезпечення ефективного та

результативного здійснення цієї діяльності. Таким чином, усіх керівників можна вважати операційними менеджерами, оскільки вони повинні керувати своїми відділами ефективним і раціональним чином, незалежно від їх функцій. Операції є основою будь-якої виробничої діяльності або сфери послуг, і якщо оперативна функція виконується неефективно, організація в цілому не буде успішною.

Операційний менеджмент традиційно пов'язаний насамперед з виробничою діяльністю або фізичними змінами у виробництві товарів. Таким чином, операційний менеджмент найчастіше визначається як діяльність, пов'язана з управлінням процесами видобутком сировини, перетворенням її в кінцевий продукт і доставкою цього продукту замовнику [1].

Ряд вчених вважають це визначення дуже узагальнюючим оскільки воно розкриває функції закупівлі виробництва і фізичного розподілу продукту або товару.

Традиційно операційним менеджментом вважається те, що пов'язано з виробничою діяльністю або фізичними змінами стану продукції. Тому його часто визначають як діяльність керівництва процесом закупівлі матеріалів, перетворення їх у кінцевий продукт та доставки цього продукту замовнику.

Загалом операційний менеджмент можна трактувати як механізм управління виробництвом товарів чи послуг.

Л. Головей формулює операційний менеджмент як будь-яку діяльність, пов'язану з перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації чи клієнтів [2].

За визначенням Л. Головея «Операційний менеджмент - це всі види діяльності, пов'язані з навмисним перетворенням або трансформацією сировини, інформації або покупців» [2]. На думку вченого, операційний менеджмент базується в ефективному і раціональному механізмі управління будь-якими операціями. При цьому слід підкреслити, що ступінь участі фізичних продуктів у цих операціях немає важливого значення.

Американські дослідники дають таке визначення: «Операційний менеджмент — це діяльність, яка передбачає розробку, використання та вдосконалення виробничих систем, які створюють основні продукти чи послуги компанії» [3].

Дуже часто ототожнюються терміни «операція» і «виробництво». Однак слід розуміти, що виробництво в основному передбачає виробництво товарів і переробку матеріалів. Термін «операція» є ширшим і включає не тільки виробництво, а й послуги. Таким чином, операційна функція включає ті види діяльності, які призводять до виробництва товарів і послуг. Цю функцію мають усі компанії, інакше вона просто не могла б існувати.

На думку Р. Чейза, Н. Еквілейна та Р. Джейкобса [16] операційний менеджмент — це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і вдосконаленням виробничих систем, на основі яких виготовляються основні продукти або послуги компанії.

Узагальнивши всі аспекти і дослідження різних вчених, ми дійшли до висновку, що операційний менеджмент — це спеціальна управлінська діяльність процесу управління операціями з закупівлі необхідних ресурсів, їх перетворення в кінцевий продукт чи послуги шляхом постачання останнім або другим на ринок для задоволення потреб споживачів.

Основу операційного менеджменту складають чотири основні складові — технологія, організування, економіка та математичні моделі дослідження операцій, які взаємопов'язані та забезпечують успішне функціонування та розвиток операційної системи компанії (рис. 1.1).

Основним завданням операційного менеджменту є процес побудови певних систем управління, які б забезпечували виконання необхідних заходів і процедур для досягнення позитивного результату функціонування операційної системи будь-якої організації. Цей результат базується лише на чіткому професійному представленні визначених обмежень, критеріїв та стандартів.

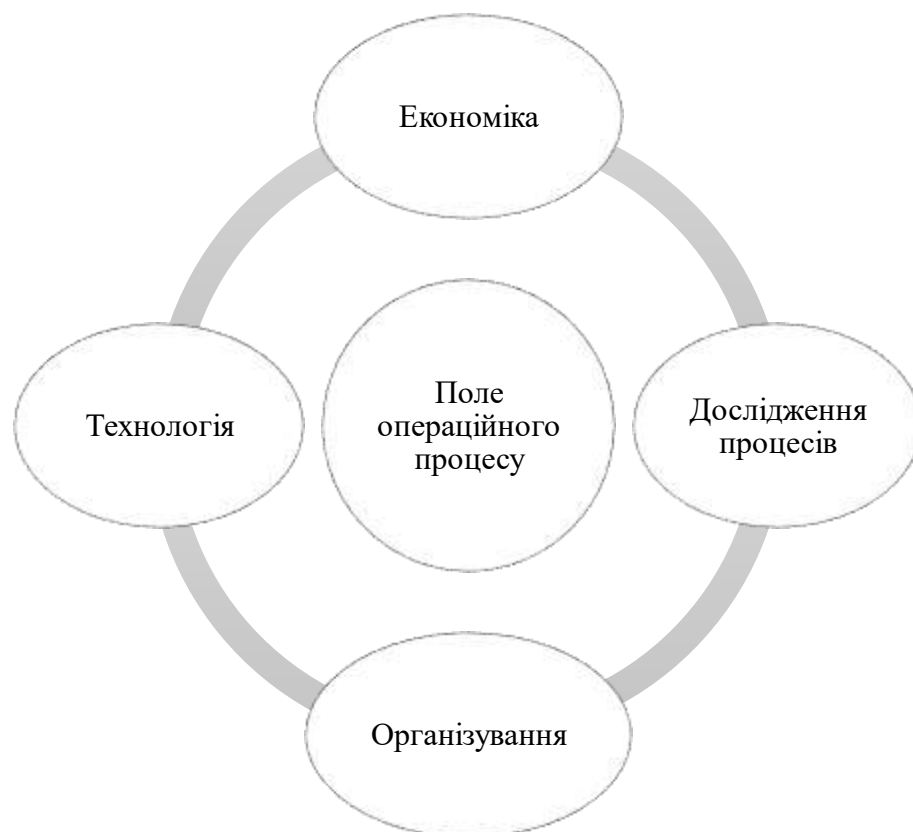


Рис.1.1 Складові операційного процесу

Керівник і безпосередній виконавець певної діяльності (виробничої чи сфери обслуговування) на рівні здійснення окремих операцій, що забезпечує ефективно та раціональне виконання всієї діяльності, називається операційним процесом. Враховуючи вищевикладене, усіх керівників можна назвати операційними менеджерами, оскільки вони повинні керувати своїми відділами так, щоб вони працювали ефективніше та раціональніше, ніж будь-яка специфіка їх функцій.

Оптимальне оперативне рішення вимагає від керівника бути в центрі виробничого процесу, що розвивається. Правильне поєднання основних факторів та аспектів діяльності компанії – фінансових, організаційних, технологічних, економічних – вимагає, щоб цей процес відбувався на міцній основі належного корпоративного управління.

Таким чином, вправно організований операційний процес на підприємстві не тільки сприятиме більш ефективній роботі керівника, але й дозволить краще зрозуміти принципи роботи всієї організації. Результатом

стане чітке розуміння та відокремлення сильних сторін компанії та можливостей їх раціонального використання не лише сильних, а й слабких сторін. А також ефективності набуде визначення шляхів усунення негараздів чи виправлення слабких сторін організації. Що дозволить організації розвиватися в правильному напрямку та отримувати належний прибуток.

1.2. Принципи та типи операційного процесу на підприємстві

Сучасні операційні процеси характеризуються злиттям і переплетенням основних, допоміжних і обслуговуючих процесів, причому останнім двом приділяється все більше місця протягом виробничого циклу. Це пов'язано з відставанням механізації та автоматизації обслуговування виробництва порівняно з обладнанням основних виробничих процесів. У цих умовах стає все більш необхідним регулювання технології та організація виконання не тільки основних, а й допоміжних і обслуговуючих виробничих процесів.

Раціональна організація виробництва на підприємстві ґрунтується на таких принципах: спеціалізації, пропорційності, паралельності, точності, автоматичності, безперервності, гнучкості, диференціації, ритмічності (рис.1.2).

Правильне застосування цих принципів враховуючи способи і методи управління операційним процесом скорочує його тривалість та підвищує ефективність діяльності організації.

Тип операційного процесу визначається з врахуванням організаційно-технічних характеристик. Вони базуються на спеціалізації повторюваності та на характері технологічних процесів.

Принцип спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> • передбачає обмеження різноманітності елементів операційного процесу.
Принцип пропорційності	<ul style="list-style-type: none"> • вимагає наявності в системі взаємопов'язаних підрозділів підприємства узгодженої пропускної спроможності.
Принцип паралельності	<ul style="list-style-type: none"> • передбачає одночасне виконання окремих операцій і процесів.
Принцип точності	<ul style="list-style-type: none"> • означає, що складові продукції повинні мати найкоротші маршрути на всіх стадіях і операціях виробничого процесу без зустрічних переміщень.
Принцип автоматичності	<ul style="list-style-type: none"> • передбачає економічно обґрунтоване вивільнення людини від прямої участі в роботі у важких або шкідливих умовах.
Принцип безперервності	<ul style="list-style-type: none"> • передбачає, щоб перерви між суміжними технологічними операціями були мінімальними або щоб їх зовсім не було
Принцип гнучкості	<ul style="list-style-type: none"> • означає забезпечення оперативної адаптації організаційно-технічних умов операційного процесу, пов'язаних із переходом на виготовлення іншої продукції
Принцип диференціації	<ul style="list-style-type: none"> • означає розподіл виробничого процесу на окремі технологічні процеси, операції, прийоми
Принцип ритмічності	<ul style="list-style-type: none"> • передбачає забезпечення випуску упродовж рівних проміжків часу тієї самої або такої, що рівномірно зростає, кількості продукції на усіх стадіях і операціях

Рис.1.2. Принципи організації операційного процесу

За ступенем механізації виокремлюють такі операції: ручні, машинноручні, механізовані, автоматизовані.

За роллю в операційному процесі виокремлюють процеси основні, допоміжні та обслуговуючі.

Основні операційні процеси спрямовані на внесення технологічних змін у фізико-хімічні властивості продукції, стан отримувачів послуг, випуск яких забезпечується профілем підприємства.

Допоміжні операційні процеси повинні забезпечувати безперервну роботу основних процесів (пов'язаних з технологічним обладнанням, ремонтом технологічного обладнання, постачанням різних видів енергії тощо).

Операційні процеси обслуговування — це процеси, основним завданням яких є підтримка основних і допоміжних процесів. Сервісні процеси включають: транспортно-складські операції, виконання робіт, пов'язаних з обслуговуванням споживачів.

За перебігом часу операційні процеси бувають дискретні та безперервні.

За типом виробництва – одиничні, серійні, масові та безперервні.

Характеристики одиничного операційного процесу містять виробництво продукції в одиничних екземплярах або невеликими партіями; широкий асортимент продукції, що випускається; використання універсального обладнання, універсальних приладів, універсального різального та вимірювального інструменту; суміщення робіт за принципом технологічно однорідних операцій; неможливість доручити деякі операції окремим працівникам; висока кваліфікація працівників, які виконують різні види робіт; предмет планування, раціоналізації, розрахунку - весь товар (послуга) або його елементи; відсутність детальної розробки технологічного процесу [4].

Характеристики серійного операційного процесу містять виготовлення продукції в одиничних або невеликих екземплярах; пропозиція продуктів більш обмежена, ніж в індивідуальній системі; використання універсального та спеціалізованого обладнання, інструментів; поєднання робіт відповідно до технологічних і фактичних принципів; обмежена кількість завдань до окремих робочих місць та їх закріплення; середня кваліфікація працівників; детальна розробка технологічних дій; комплектуючі та частини виробу підлягають плануванню, раціоналізації та розрахунку.

Характеристики масового операційного процесу містять виробництво продукції у великих кількостях та обмеженому асортименті; широкий асортимент продукції, що випускається; робочі місця, що спеціалізуються на одній операції; використання спеціалізованого та спеціального обладнання, інструменти та пристрої; робочі місця спеціалізуються на одній операції; використовується робота висококваліфікованих регуляторів і диспетчерів, які контролюють роботу машин і регулюють їх роботу; робочі місця розміщуються в процесі технологічної обробки продуктів чи виробів (принцип предмета).

Характеристики безперервного операційного процесу містять безперервну дію значної кількості однорідної продукції; безперервну роботу обладнання; використання автоматизованого та механізованого обладнання, і приладів; використання роботи висококваліфікованих приладів і диспетчерів; створення робочих місць в процесі технологічної обробки виробів.

1.3. Основні проблеми механізму організації операційного процесу на підприємстві та методи їх вирішення

Нині особливо гостро відчувається вплив процесів глобалізації, інтернаціоналізації та інтеграції, до яких залучені майже всі країни. Соціокультурний аспект суспільства відіграє провідну роль у політичному потоці багатьох країн. Разом з тим, через тісну взаємодію суб'єктів політичної та економічної системи різних регіонів все гострішою стає проблема вивчення культурної специфіки та менталітету окремих національностей. Особливо гостро ця проблема постає у сфері розвитку операційних процесів на підприємстві. А з огляду на процес європейської інтеграції України та її участь у міжнародних економічних організаціях дослідження операційних процесів, управління ними та розвиток сучасного операційного менеджменту є надзвичайно важливим.

Недостатнє дослідження організації операційних процесів на підприємстві та недосконалість системи керівництва, пов'язане з недосконалістю та нестабільного економічного розвитку, ставлять перед дослідниками ряд актуальних завдань. У цій ситуації, з одного боку, виникає нагальна потреба у глибокому, критичному та конструктивному аналізі існуючих в країні та за кордоном теоретичних досягнень у сфері операційного менеджменту. З іншого боку - існування нових ринків, які є невивченим бізнес-середовищем, компаніями і значною мірою залежать і будуть залежати від новітніх управлінських процесів.

Визначимо основні проблеми, які перешкоджають появі в Україні ефективної системи організації операційного процесу на підприємстві.

По перше, це відсутність довгострокового планування операційного процесу. Значна кількість українських компаній не планують свою діяльність на довгострокову перспективу. Крім того, як показують наші спостереження, 84% компаній навіть не ставлять перед собою таке завдання. Основна проблема в довгостроковому плануванні як операційного процесу, так і його механізму організування є низька точність прогнозування впливу навколишнього середовища на майбутнє організації. Проте найуспішніші компанії в Україні наполегливо працюють над розробкою сучасних методів прогнозування та планування операційного процесу на підприємстві та намагаються створити еволюційну схему розвитку методів організації операційного процесу в сучасних умовах. Тому в Україні в першу чергу необхідно розвивати найсучасніший механізм організації операційного процесу з новітніми технологіями.

По друге, латентність (відсутність) великого попиту на керівників операційного процесу в організації. На сьогоднішній день не було зроблено жодної реалістичної оцінки потреби в оперативних керівниках по всій країні, що не згадується як попит. Традиційне об'єднання інженерно-технічного персоналу з системою управління в загальну групу в минулому ускладнювало підрахунок потреб оперативних керівників.

Багато керівників зверхньо дивляться на співробітників, умови їх роботи та можливості кар'єрного розвитку. А це є важливими факторами розвитку підприємства і чималою рушійною силою бізнесової діяльності. За двадцять років незалежності проблема якості та відповідальності українського керівництва так і не була вирішена.

По третє, українське суспільство має низьку якість корпоративної культури в організації операційного процесу на підприємстві. Сьогодні ця проблема існує лише в кількох українських організаціях. Культура бізнесу визначається психологією топ-менеджерів. Недоліком корпоративної культури вищих керівників є те, що вони переважно інтуїтивно усвідомлюють, що добре, а що погано. Однак вони не завжди вміють сформулювати свою думку у вигляді кодексу.

Таким чином, на нашу думку, українські менеджери повинні зосередитися на:

- Розробку сучасного операційного процесу в організації
- Інтенсивний розвиток нових методів управління, враховуючи сучасність
- Довгострокове планування операційного процесу
- Постійний моніторинг механізму управління та організації операційного процесу на підприємстві
- Чіткий, правильний і точний розподіл обов'язків, враховуючи згрупованість колективу та індивідуальність кожного працівника зокрема
- Використання новітніх, інформаційних і технічних методів в організації.

В умовах традиційної української економіки підвищити ефективність механізму організації операційного процесу дуже важко. Можна виділити низку ключових проблем, які перешкоджають розвитку ефективної системи корпоративного управління в Україні.

1. Відсутність системи довгострокового стратегічного планування та організації операційного процесу. При довгостроковому плануванні

перспектив розвитку бізнесу головною проблемою є низька ймовірність точності прогнозного стану навколишнього середовища, невизначеність і коливання, які підривають точність прогнозів і знижують очікувані заплановані фінансові результати майбутніх проектів.

2. Технологічна несумісність високотехнологічних імпорتنих платформ у виробничо-інформаційному контексті.

3. Відсутність інженерів, підготовлених для роботи в гібридному інформаційному середовищі.

4. Низька корпоративна соціальна відповідальність в Україні. Працівники мають мало можливостей впливати на власні умови праці, можливість кар'єрного росту, отримуючи оплату «в конвертах», у них ненормований робочий день. Роботодавці дуже часто вважають за краще розвивати сімейний бізнес на основі «кумівства», а не залучати професійних менеджерів середньої та вищої ланки.

5. Низька якість корпоративної культури.

Тому адаптація операційної системи для управління бізнесом має відбуватися в комплексному напрямку побудови ефективних організаційних структур управління та професійно-виробничих відносин, які будуть базуватися на тенденціях цифровізації світової економіки.

Висновки до першого розділу

В першому розділі нами вивчено сутність операційного процесу та визначено його важливість та необхідність у правильній організації операційного процесу на підприємстві

Вміло організований операційний процес у компанії не тільки сприятиме більш ефективній роботі керівника, але й забезпечить краще розуміння принципів функціонування всієї організації. Результатом стане чітке розуміння та визнання сильних сторін компанії та можливості

раціонального використання не тільки сильних, але й слабких сторін. Це також буде ефективним для визначення шляхів вирішення проблем або усунення слабких місць в організації. Це дозволить організації розвиватися в правильному напрямку і отримувати достатній прибуток.

На основі наукового досвіду провідних промислово розвинених країн світу та з урахуванням специфіки вітчизняних компаній розглянуто основні напрямки вдосконалення механізму організації операційного процесу на підприємстві. Ми проаналізували особливості сучасного управління операційною діяльністю в українських компаніях та визначили основні проблеми операційного процесу, рекомендації щодо вдосконалення управління з урахуванням найкращих світових практик.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ТОВ «ГЛОБАЛ ВЕСТ»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Глобал Вест» та його операційного процесу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест».

Основним видом діяльності ТОВ «Глобал Вест» є неспеціалізована оптова торгівля її різновиди зображено на рисунку 2.1).

Упродовж історії функціонування, що сьогодні сягає 18 років, це підприємство займалося різними видами бізнесу, проте останнім часом усе більше спеціалізувалися на виробництві пластикового профілю для віконних та дверних систем торгової марки Open Tesc. Open Tesc протягом 7 років – найбільший виробник ПВХ України від 100 до 700 мм на 50 мм, а також пластикові відливи та комплектуючі до них.

Статутний капітал ТОВ «Глобал Вест», складає 23700 грн.

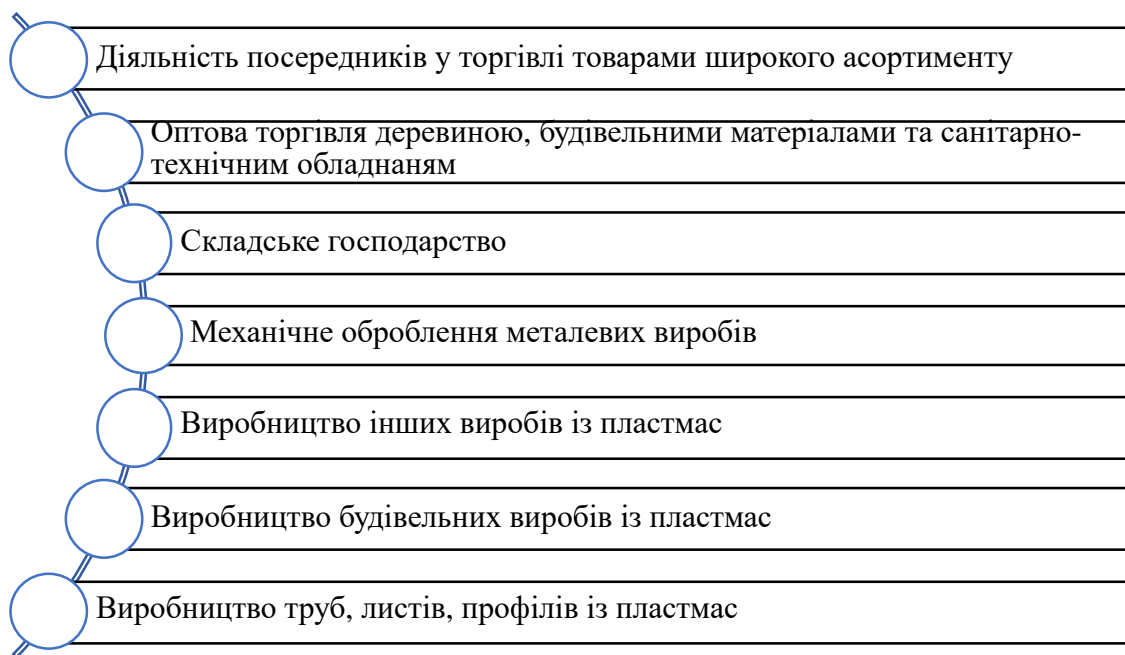


Рис. 2.1 Види діяльності ТОВ «Глобал Вест»

Виконуючи вищенаведені діяльності організація досягає поставлених цілей.

Проте останні роки, чистий прибуток відємний. Можемо підсумувати, що фінансова діяльність ТОВ «Глобал Вест» є збитковою (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Глобал Вест»

Роки	2019р	2020р	2021р.	Відносне відхилення, %	
				2020-2019	2021-2020
Дохід, грн	6 233 550	5 557 700	4 999 600	-10,8%	-11%
Чистий прибуток, грн	-753 185	-586 500	-498 880	22%	15%
Активи, грн	3 988 255	3 714 399	2 444 500	-6,8%	-34%

Проаналізувавши чистий прибуток організації, бачимо що він спадає, найвищий його результат у 2019 році і становить 6 233 550грн. Це пояснюється зменшенням попиту за відповідним напрямком діяльності.

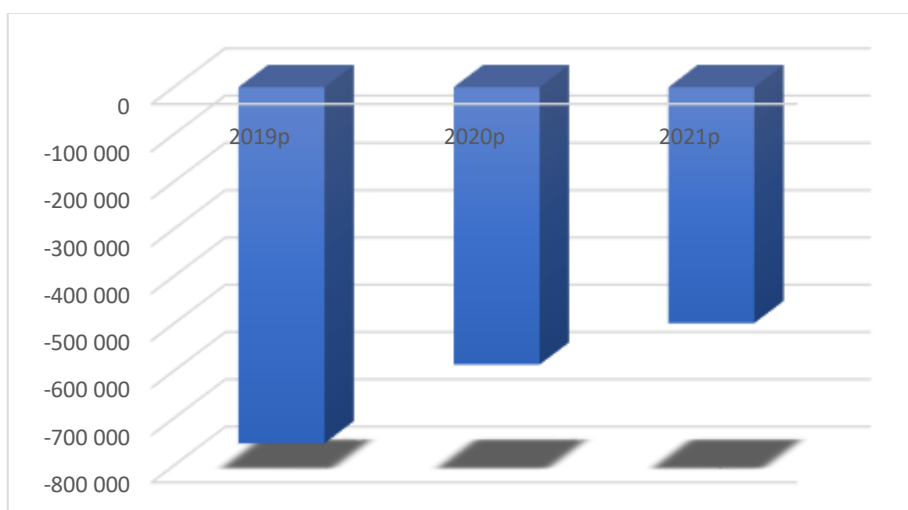


Рис.2.2 Динаміка чистого прибутку ТОВ «Глобал Вест» за 2019-2021рр

Відповідно до проведеного аналізу можемо стверджувати, що досліджуване підприємство ефективно працювало до 2019 року. Надалі показники доходу і чистого прибутку зменшувались.

Компанія здійснює свою діяльність у законодавчій сфері України відповідно до Господарського кодексу України. Господарська діяльність здійснюється на підставі статуту. Відносини регулюються Конституцією України, Господарським кодексом, законами України, постановами Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами інших органів державної влади та самоврядування та іншими нормативно-правовими актами. Діяльність також регулюється на підставі рішень Загальних зборів акціонерів, наглядової ради, ради директорів (голови ради директорів) та ревізійної комісії.

Підприємство має штамп з найменуванням та логотипом, кутовий штамп, штамп для внутрішнього користування українською мовою, окремий баланс, бланки з їх даними, ідентифікацію товарів і послуг, поточні та депозитні (депозитні) рахунки в банках.

Товариство є юридичною особою, має відокремлені активи, має право вчиняти від свого імені юридичні дії, договори, договори, набувати майнові та особисті права та обов'язки, виступати в суді як позивач або відповідач.

Підприємство належить до виробничої промисловості.

Основна мета компанії – отримання прибутку.

Підприємство спрямовує виробництво своєї продукції на зовнішні ринки, не забуваючи про внутрішнього споживача. У компанії яскраво видно, що експорт переважає. Адже експорт щорічно зростає в середньому на 3-4%. Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» щороку розширює свої ринки, збільшує виробництво та надає послуги.

Структура управлінського процесу ТОВ «Глобал Вест» наведена на рисунку 2.3. Ця структура носить лінійно-функціональний характер. Головний виконавчий директор та головний бухгалтер підписують фінансові та інші документи, що є підставою для приймання та випуску акцій та грошових

коштів, а також бухгалтерських, кредитних та фінансових зобов'язань. Фінансові зобов'язання без підпису головного бухгалтера або головного менеджера вважаються недійсними і не приймаються до виконання.

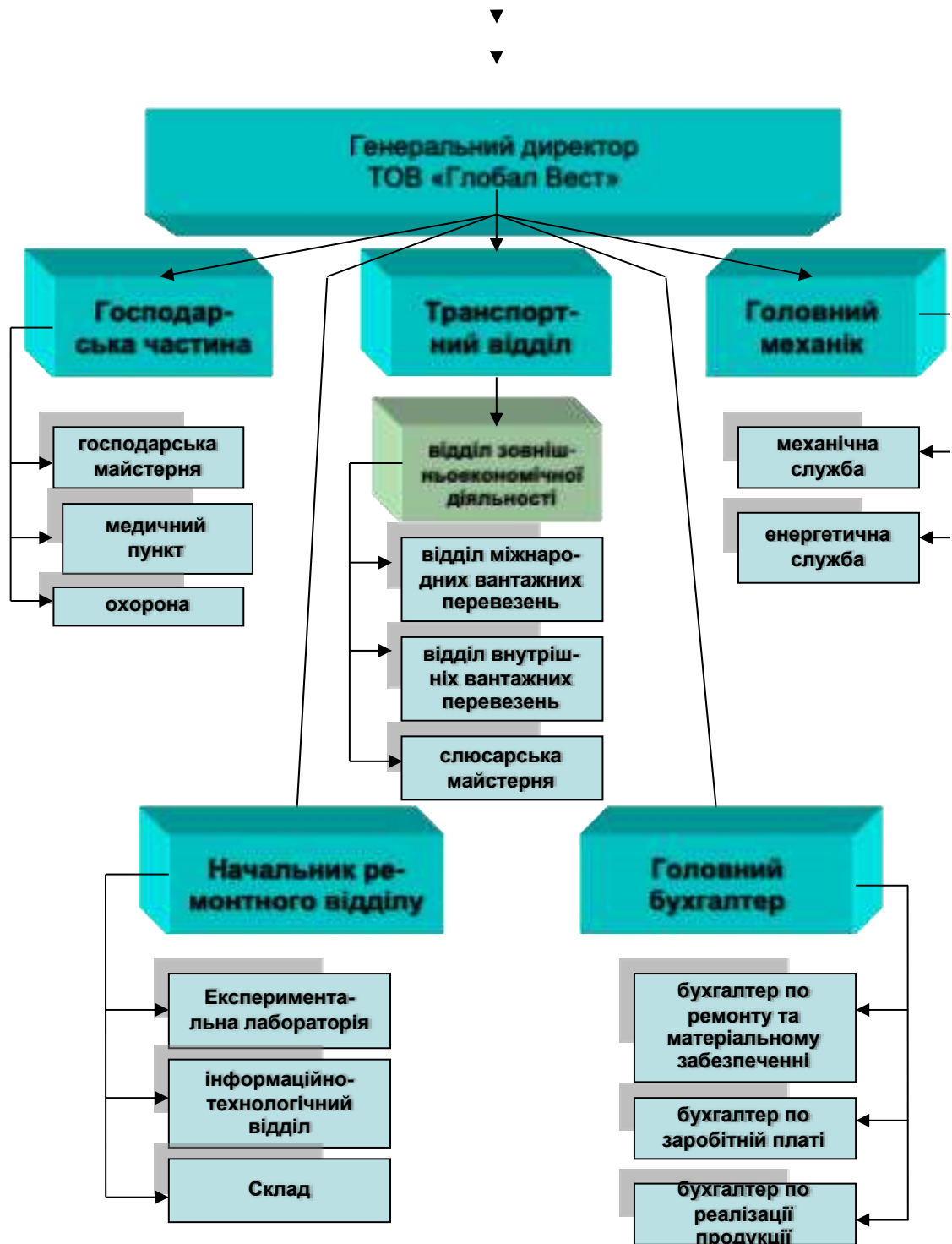


Рис. 2.3 Структура операційного процесу ТОВ «Глобал Вест»

Це лінійна організаційна структура, повністю відповідає до діяльності компанії ТОВ «Глобал Вест». Організаційна структура компанії відповідає

таким вимогам: простота, економічність, надійність і швидкість прийняття управлінських рішень. Недоліком такої організаційної структури є поєднання обов'язків менеджера та підрядника, що значно ускладнює роботу працівників на керівних посадах. Такі заходи впроваджуються для економії коштів.

Бухгалтер не може приймати документи, що стосуються операцій, які не відповідають чинним законодавчим нормам. Прийом, переведення та звільнення матеріально відповідальних осіб погоджуються з головним бухгалтером.

В цілому, в бухгалтерію підприємства здаються окремі форми документів, які відображаються у бухгалтерських регістрах, тобто в журналах-ордерах, а вже потім ще записуються в Головну книгу підприємства.

Усі підрозділи організаційної структури підприємства працюють на забезпечення ефективної його роботи і на виконання ним поставлених завдань.

Головний менеджер виробничого відділу займається питаннями, щодо функціонування виробництва на ТОВ «Глобал Вест».

Головний механік і господарська частина займається питаннями постачання матеріалів, обладнання, запчастин і механізмів, інших матеріалів, забезпечення умов і охорони праці.

Транспортний відділ забезпечує доставку сировини та готової продукції по країні та за кордон.

Управління зовнішньоекономічної діяльності надає документацію, яка дозволяє транспортувати продукцію вантажним транспортом через кордон.

Бухгалтерський облік на підприємстві веде бухгалтерія під керівництвом головного бухгалтера.

У бухгалтерії ТОВ «Глобал Вест» 4 бухгалтера, враховуючи головного бухгалтера. Бухгалтер підпорядковується безпосередньо керівнику компанії (генеральному менеджеру). У своїй роботі він дотримується законів, розпоряджень та інших нормативно-правових актів, затверджених у певний спосіб. Він несе повну відповідальність за стан бухгалтерського обліку, швидке подання рахунків та фінансової звітності, за дотримання узгоджених

єдиних методичних принципів. Фінансовий відділ компанія не створила, а розподілила відповідальність фінансового відділу між структурними підрозділами, точніше між адміністративним персоналом.

Далі інформація передається до фінансового відділу і проводиться розрахунок для кожного продукту, а точніше для кожної моделі окремо. Слід зазначити, що компанія співпрацює з іноземними партнерами, тому обмін інформацією та документацією відбувається відповідно до міжнародних стандартів. Тому замовлення надходять у так званих квитанціях. Кожна квитанція може містити замовлення тільки на одну модель виробів. Тож із кожною документацією потрібну сировину постачають у потрібній групі. Готова продукція повертається замовнику з документом з тим самим номером, що й сировина. Ці операції виконує посадова особа митниці – підрозділ, який необхідний підприємству для проведення зовнішньоекономічної роботи. Також бухгалтер проводить розрахунки, згідно з якими клієнту видається рахунок. У рахунку-фактурі вказується вартість товару, яка є обов'язковою та необхідною для оплати замовником, оскільки сам товар має бути оплачений. Вартість виробництва та навчання визначається лабораторією, узгоджується із замовником і затверджується генеральним директором.

На підприємстві один бухгалтер займається лише розрахунком за використання робочого часу та заробітної плати. Він визначає продуктивність, готує графіки та звіти та передає їх менеджеру вищого управлінського рівня. Він у свою чергу аналізує роботу по відділах.

Організація веде лише документацію, передбачену чинним законодавством. В принципі, фінансові роботи не виконуються, що є найбільшим недоліком компанії в умовах жорсткої конкуренції. Адже наавіть для адміністративного управління достатньо балансу та фінансової звітності, щоб контролювати підприємство, що дає змогу визначити його прибутковість.

Керівництво компанії не створило планово-фінансовий відділ з однієї причини – високі витрати на обслуговування такого відділу. Сьогодні виробництво пластикових вікон та комплектуючих деталей до них,

промисловість, що вважається однією з найбільш трудомістких. Це означає, що продукція під час виробництва буде дорожчати, а утримання додаткового підрозділу з високооплачуваним персоналом зробить її неконкурентоспроможною на ринку продукції та послуг.

Для спрощення аналізу рисунку 2.4 можна констатувати, що організаційна структура підприємства змішана - у відділі бухгалтерія (А), ремонтний відділ (Г) та відділ механіки (В) - лінійна, враховуючи господарський та транспортний відділи.

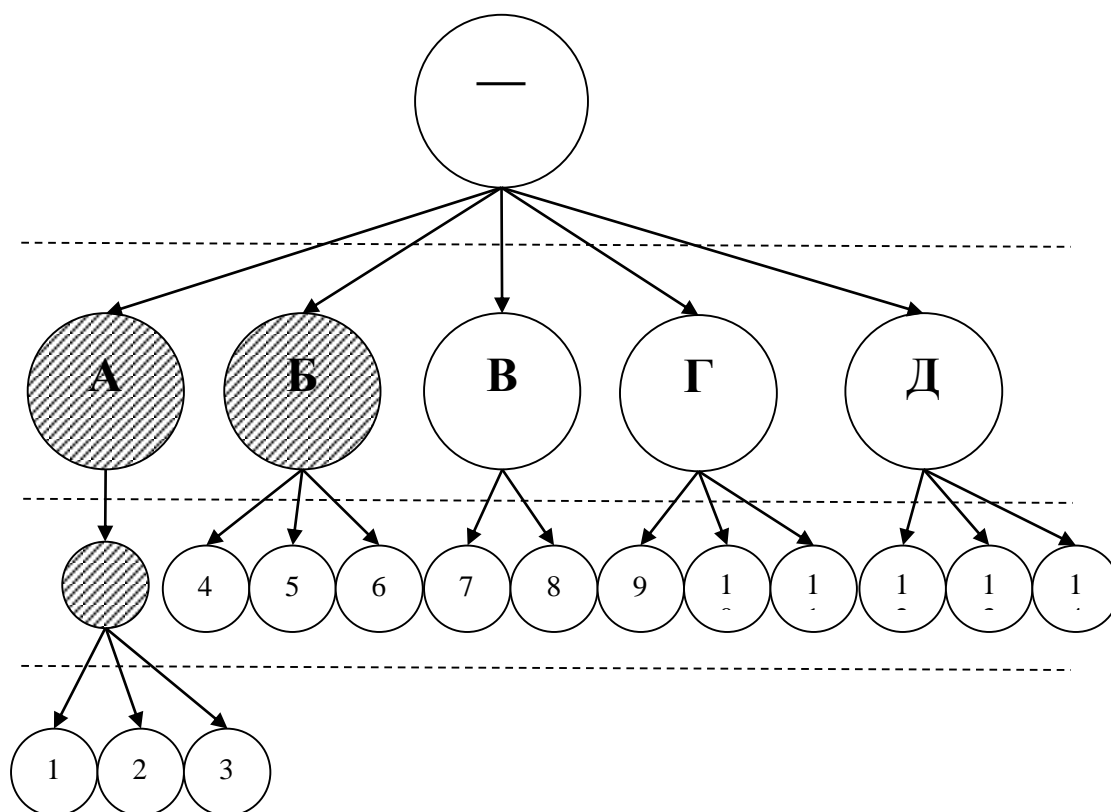


Рис.2.4 Лінійна структура організаційної функції операційного процесу на ТОВ «Глобал Вест»

Лінійна організаційна структура ТОВ «Глобал Вест» підходить для діяльності компанії та повністю відповідає вимогам щодо простоти, ефективності, надійності та швидкості прийняття рішень. Проблемою цієї організаційної структури є поєднання обов'язків керівника та виконавця, що значно ускладнює роботу працівників на керівних посадах. Такі заходи впроваджуються з метою економії коштів.

Таким чином, місце і роль ТзОВ «Глобал Вест» на ринковому середовищі полягає в тому, що це підприємство сьогодні займається встановленням віконних систем на основі пластикового профілю, котрий виробляє компанія, пов'язана із даним підприємством зовнішніми зв'язками. Підприємство займає помітне місце у даному сегменті ринку у західному регіоні України, а також провідне місце у Львівській області. Такою є позиція підприємства упродовж останніх років, відколи відбулась вузька спеціалізація на віконному профілі тм Open Teck.

2.2 Оцінка ефективності операційного процесу ТОВ «Глобал Вест»

Операційний процес є основою для підприємства, що пов'язане з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує більшу частину доходу та є основним джерелом вартості підприємства. Тому правильна організація операційного процесу на підприємстві є пріоритетним для керівництва компанії.

Ключовими завданнями аналізу ефективності компанії є:

- визначення впливу об'єктивних та суб'єктивних факторів на ефективність діяльності компанії;
- вивчення складу та структури прибутку підприємства в динаміці;
- оцінка абсолютного та відносного рівня одержання прибутку від різних видів діяльності;
- визначення факторів, що впливають на розмір прибутку, та кількісний вимір їх впливу на результати;
- оцінка ефективності розподілу чистого прибутку підприємства;
- визначення резервів збільшення прибутку та рентабельності;
- оцінка роботи компанії щодо використання можливостей зростання
- прибуток і рентабельність;

– розробка способів використання виявлених запасів.

Одним із методів перевірки операційного процесу компанії є SWOT-аналіз. Аналіз представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Глобал Вест»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none">1. Постійна клієнтська база;2. Широкий спектр послуг, що надаються;3. Доступ до висококваліфікованого персоналу;4. Суворе дотримання термінів виготовлення та доставки;5. Високий рівень обслуговування;6. Надійна співпраця з різними компаніями;7. Висока якість послуг;8. Індивідуальний підхід до кожного клієнта;9. Високий творчий потенціал і креативність працівників;10. Доступ до системи знижок;11. Призначення менеджера для кожного окремого клієнта.	<ol style="list-style-type: none">1. Високі ціни на рекламні послуги;2. Недостатня популярність у регіонах;3. Зміна кадрів;4. Непослідовність працівників у прийнятті рішень;
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none">1. Розширення асортименту товару;2. Залучення нових клієнтів шляхом участі у виставках та конкурсах;3. Розширення ринку;4. Участь у тендерах;5. Збільшення частки ринку та продажів;6. Купівля нового обладнання;7. Новітні технології;8. Знижки для постійних клієнтів.	<ol style="list-style-type: none">1. Політична нестабільність в країні;2. Зростання рівня конкуренції;3. Зростання цін на матеріали;4. Насичення ринку рекламними продуктами та послугами;5. Зниження попиту на рекламну продукцію;6. Зростання інфляції;7. Поява нових організацій на рекламному ринку.8. Пандемія Covid-199. Непрогнозовані дії (вторгнення країни-терориста)

При аналізі можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін його внутрішнього середовища необхідно порівняти зовнішні та внутрішні фактори та вказати можливі альтернативи розвитку.

Доступні такі варіанти:

1. «Сильні сторони та можливості» цей випадок показує, як використовувати сильні сторони компанії для реалізації можливостей;
 2. «Сильні сторони та загрози» як використовувати сильні сторони організації для усунення загроз та уникнення несприятливих ситуацій;
 3. «Слабкі сторони та можливості» як можливості в зовнішньому середовищі допоможуть усунути слабкі сторони компанії;
 4. «Слабкі сторони та загрози» найбільш яскраво показують небажаний імідж організації, оскільки загрози посилюють слабкі сторони організації.
- Проаналізуємо кожну зокрема.

«Сильні сторони та можливості»:

1. Знання сегменту ринку, де свою діяльність веде досліджуване підприємство, дозволить закріпити за багатьма клієнтами статут «постійний клієнт», що дозволить давати клієнтам знижки.
2. Заохочуйте споживачів конкурсами, тендерами та виставками, щоб нові споживачі змогли відповісти на вшанування.
3. Використовуючи сучасність та набуваючи нового вдосконалення обладнання, з'являється можливість та шанси виробляти виробництво ще більш високої якості, що дає підприємству конкуренцію серед інших організацій на рекламному ринку.
4. Компанія має широкий спектр високоякісних послуг та виробів; це саме те, що завжди шукають споживачі, тому організація може не хвилюватися про таку загрозу як перенасичення ринку рекламною продукцією та послугами.

«Сильні сторони та загрози»:

1. Зростаюча конкуренція на рекламному ринку може вплинути на клієнтську базу. Конкуренти можуть запропонувати найбільш вигідні умови співпраці і тим самим залучити клієнтів до себе.
2. Через зростання інфляції компанія змушена підвищувати ціни на свої товари, а це в свою чергу може негативно вплинути на споживачів, вони будуть шукати більш вигідні ціни.

«Слабкі сторони та можливості»:

Разом із розширенням асортименту товару та розширенням ринку, компанія може стати більш популярнішою не лише в великих містах, а й в районах та обласних центрах, розширюючи таким чином географію своєї діяльності.

«Слабкі сторони та загрози»:

1. Зростання цін на матеріали призведе до зростання цін на послуги.
2. Поява нових організацій на рекламному ринку може призвести до плинності кадрів, оскільки новостворені організації мають вакансії на прийнятних для працівників умовах.
3. Після появи пандемії Covid-19 попит на віконні системи впав через підвищення цін.
4. Вторгнення країни-терориста зароджує в людях страх і невпевненість в майбутньому, відповідно попит на віконні системи і ремонтні послуги помітно зменшився.

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу допомагає виявити всі надважливі фактори, що впливають на функціонування та розвиток компанії, а також здатність досягати цілей і досягати гідних результатів.

Враховуючи вплив зовнішніх факторів та можливості внутрішнього середовища, компанія ТОВ «Глобал Вест» здатна розробити стратегію розвитку та диверсифікації, що дозволяє йому бути найактивнішим на ринку серед багатьох інших рекламних організацій.

Виокремимо ключові напрямки організації операційного процесу досліджуваного підприємства:

- розширення спектру послуг за допомогою інтернет-реклами та медіапланування;
- розробка механізму знижок цін на нові продукти;
- проведення більш ширшої реклами для підвищення впізнаваності підприємства серед конкурентів
- розширення клієнтської бази по районах
- будівництво хоча б найменшої філії заводу на заході України.

Сьогодні, в умовах розвинених інтернет-технологій, можна грамотно та максимально відкрито будувати свої відносини зі споживачем. ТОВ «Глобал Вест» здатне розробити стратегію функціонування та розвитку, що дозволить активно вести свою бізнесову справу по регіонах України.

За останні роки великою рушійною силою для розвитку операційного процесу підприємства стали ІТ-індустрії. У багатьох місцях Інтернет є невідомою частиною життя людини.

Цифровізація української економіки – це бізнес-середовище, особливо промислові компанії, створені в середньому 40-60 років тому, на які, за даними Державної служби статистики України, покладено 60-80% нагальних завдань модернізації інформаційної системи. Відсутність такої системи в період з 1960-х до 1980-х років була єдиною можливістю побудувати функціонально орієнтовану систему управління бізнесом [22].

На сьогоднішній день розвиток науково-технічного прогресу означає, що в систему оперативного управління можуть бути надані чіткі та відповідні рішення щодо її оцифрування, які є доступними за ціною, аж до повної автоматизації управління бізнес-процесами. Відмінною рисою сучасних інформаційних систем є можливість автоматизації як окремих компонентів, так і їх комплексної інтеграції.

Дослідивши це, багато компаній захоплюють комунікацію в інтернет-центрах, зосереджуючись на мобільності, доступності та інших показниках.

Для більш детальнішого розуміння скористаємося дослідженням за допомогою PEST-аналізу (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз розвитку галузі віконних систем

Фактори, що впливають на розвиток галузі та підприємства зокрема	Характеристика
Політичні	Законодавча база. Державні програми. Підтримка малого та середнього бізнесу.
Економічні	Підвищення рівня доходів рекламодавців. Економічна криза та її наслідки. «Змінна» вартість послуг.
Соціальні	Збільшення міського населення. Непрогнозована зміна смаків споживачів та їх вподобань.
Науково-технічні	Поява та розвиток новітніх технологій виробничого процесу. Поява нових рекламних засобів, методів і прийомів. Розвиток Інтернет-сфери, зміщення комунікації.

Результатом аналізу PEST було те, що співвідношення між загрозою та можливістю було приблизно однаковим. Підприємствам слід зменшити пов'язані з цим ризики шляхом визначення переваг і можливостей, які споживач пропонує при купівлі рекламних матеріалів або продажу послуг, а також шляхом більш детального аналізу споживчого середовища рекламного продукту.

2.3 Пропозиції та напрямки вдосконалення організації операційного процесу на ТОВ «Глобал Вест»

Організація операційного процесу на підприємстві ТОВ «Глобал Вест» спрямована на забезпечення чіткого виконання конкретного плану виробництва за номерами індивідуальної номенклатури і в певний час на основі раціонального використання виробничих ресурсів і шляхом виявлення та мобілізації внутрішньовиробничих резервів.

Для досягнення цієї мети операційний процес на підприємстві ТОВ «Глобал Вест» вирішує такі завдання:

- повне та рівномірне виконання виробничої програми з урахуванням терміну відправлення продукції споживачеві;
- повне і раціональне використання засобів виробництва і трудових ресурсів;
- ефективне використання оборотних коштів;
- розвиток прогресивних форм організації виробництва;
- збереження гнучкості виробничої діяльності до зовнішніх коливань середовища;
- забезпечення стабільного рівня матеріально-технічних запасів, обсягу виробництва та зайнятості за рівнем продажів.

Метою операційного процесу та завдання його реалізації являють собою зміст діяльності (функцій) організації операційного процесу на підприємстві:

- планування виробництва як процес вибору напрямку діяльності об'єкта управління для досягнення цієї мети шляхом розробки графіків операційного процесу шляхом визначення місця і часу виробництва;
- управління виробництвом як процес прийняття рішень щодо встановлення порядку роботи та забезпечення графіків виробництва;
- розрахунок фактичного виробничого потоку як процесу контролю, аналізу та виявлення відхилень від певної лінії поведінки об'єкта;

– регулювання виробничого потоку як процесу локалізації наслідків відхилень і забезпечення своєчасного виконання основних завдань виробничих систем.

Етап організації оперативного планування включає остаточне визначення переліку відповідних посад для всіх робочих місць і завдань для кожного підрядника в кожній зміні.

Останнім етапом оперативного планування є щоденне змінне планування, найбільш оперативна форма планування. У планах щоденної зміни вказуються завдання на певний день.

Оперативне планування пов'язане з первинним обліком виробництва і обороту в процесі виробництва. У процесі виконання плану необхідно постійно виконувати оперативні розрахунки, контроль і безперервне оперативне регулювання виробництва. Оперативний облік необхідний для координації та регулювання роботи виробничих підрозділів, для запобігання та усунення можливих відхилень від графіків для єдиного та комплексного виконання плану.

Коригування виробничого процесу спрямоване на усунення відхилень від плану, усунення помилок та продовження виробничого процесу за календарним графіком. Система оперативного управління на ТОВ «Глобал Вест» повинна відповідати таким вимогам:

1. Наукова обґрунтованість операційного процесу для управління виробництвом означає обґрунтованість відбору елементів системи (одиниць і періодів планування та обліку); вибір і розрахунок календарних нормативів; складання об'ємних та оперативно-календарних планів; системи контролю та регулювання виробництва; достовірність вихідних даних.

2. Оптимізація управлінських рішень — це вибір із набору таких рішень, які забезпечують найменш або найбільш цілеспрямовані функції при обмеженні ресурсів. Показниками оптимальності можуть бути: рівномірність завантаженості підрозділів, тривалість виробничого циклу, обсяг незавершеного виробництва.

3. Точність організації операційного процесу на підприємстві — це ступінь відхилення фактичних показників і виробничих параметрів від прийнятих раніше. Чим менше таких відхилень, тим вище точність, стабільність і надійність роботи виробничих агрегатів.

4. Ефективність управлінських рішень — це своєчасне надання вихідної інформації про хід виробництва, її швидка обробка, своєчасне прийняття необхідних рішень і вплив на виробничий процес.

Досліджуване підприємство ТОВ «Глобал Вест» спеціалізується на виробництві пластикового профілю для віконних та дверних систем торгової марки Open Teck. Open Teck.

Вагома частина продукції, що виготовляє товариство це профілі та комплектуючі до віконних та дверних систем, на ринку збуту є чимало конкурентів – все це перешкоджає розвитку підприємства.

Для удосконалення організації операційного процесу на ТОВ «Глобал Вест» необхідно провести такі заходи:

1. Заходи по необхідності удосконалення матеріально-технічного забезпечення організації:

- покращення організаційного процесу та ефективної роботи відділу постачання та супутні послуги, відповідальні за логістику;
- забезпечення суворого контролю за кількістю та якістю матеріально-технічних ресурсів, що надходять на підприємство;
- споживання надлишків і запасів матеріально-технічних засобів;
- якщо є технологічна можливість, переходити на ефективні замітники;
- зупинка, з можливістю пізнішого відновлення матеріаломісткого виробництва;
- проведення маркетингових досліджень у постачальників окремих видів маршрутів розподілу сировини;
- розподіл потреб за конкретними видами ресурсів
- аналіз ефективного використання коштів та розробка заходів щодо зниження нормативів їх використання;

- складання матеріальних балансів;
- планування забезпечення виробництва матеріально-технічними засобами;
- організація транспортування та зберігання та за необхідності підготовка ресурсів до використання у виробництві;
- організація своєчасного забезпечення належними ресурсами робочого місця;
- організація переробки та реалізації промислових відходів.

Їх необхідно запровадити для ефективного функціонування заходів логістичні системи в компанії, які повинні включати і бути узгоджені з процесами закупівлі, виробництва і розподілу продукції.

2. Реструктуризація галузі, тобто стратегія розвитку, підтримки або скорочення виробничих потужностей.

Реструктуризація виробництва призначена для перетворення виробничої підсистеми - виробничої структури підприємства, методів і форм організації виробництва, технічної бази, технологічних процесів. Ці перетворення мають стосуватися як основного виробництва, так і його інфраструктури.

Ступінь і глибина реструктуризації виробництва залежать від характеру та масштабу змін, які необхідно внести у виробничі потужності підприємства, щоб задовольнити потреби ринку шляхом виробництва та реалізації необхідної продукції чи послуг.

Виробничо-технологічна перебудова повинна забезпечити:

- високу гнучкість і мобільність виробництва з урахуванням динаміки змін ринку, потреб окремих видів товарів, їх кількості та якості;
- постійна технічна готовність підприємства до виробництва конкуруючої продукції, яка може бути забезпечена лише використанням конкурентоспроможних технологій, тобто з оптимальною для даного ринку та продукту рентабельністю, вартістю, складністю, якістю тощо;

1. можливість підвищення сприйнятливості виробництва до різних інновацій;

2. тісна інтеграція всіх видів і етапів роботи з інноваційного розвитку, їх інформаційна, техніко-технологічна сумісність і узгодженість;

3. чітка та злагоджена взаємодія з партнерами, які займаються дослідженнями, проектуванням, маркетингом та іншими видами діяльності для створення нових продуктів на основі зовнішньої співпраці.

Структура виробництва та його діяльності кожного підприємства являє собою систему, що складається із взаємопов'язаних елементів, зв'язків, відносин і являє собою ціле. Ця система може перебувати в стабільному і нестабільному стані, процеси її розвитку циклічні і не завжди керовані. Підвищення складності організації виробничого процесу на підприємстві потребує реконструкції управління, його розвитку достроково.

3. Впровадження інновацій, які сьогодні є каталізатором економічного розвитку компанії. Ефектом впровадження інновацій є якісне зростання, підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, високі показники соціально-економічного розвитку.

Особливістю інноваційного менеджменту є те, що суб'єктом управління є основні та допоміжні інноваційні процеси, які є частиною одного цілого і взаємопов'язані із суб'єктами, які беруть участь в інноваційному процесі. Оскільки впровадження інновацій завжди пов'язане з фінансовими та матеріальними витратами та високим ризиком збитків, рішення щодо використання окремих видів інновацій на підприємстві приймаються лише після детального аналізу та високої ймовірності отримання позитивного економічного ефекту.

4. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції:

4.1 Тактичні заходи:

- підвищення гнучкості ціни;
- розвиток тісних контактів з клієнтами;

4.2 Здійснення реструктуризації виробництва - перехід на виробництво відповідно до вимог ринку за якістю та кількістю:

- розширення асортименту та асортименту.
- використання методів прямих продажів;
- продаж товарів з додатковими пропозиціями - виробництво комплексного сервісу

- розробка нових проектів та модернізація існуючих.
- Ця реструктуризація базується на дослідженні ринку.

4.3 Інструменти дослідження та маркетингу:

- вивчати споживчі характеристики виробленої продукції та збирати інформацію про задоволеність покупців;
 - виявити системи взаємозв'язків між різними факторами, що впливають на стан ринку та збуту;
 - аналіз конкурентоспроможності продукції компаній, порівняння споживчих характеристик, цін, собівартості продукції з аналогічними показниками продукції-конкурентів;
 - проаналізувати переваги та недоліки продуктів-конкурентів;
 - проаналізувати стан збуту підприємства, виявити продукцію, яка не має достатнього обсягу реалізації, щоб визначити причини цього;
 - розробляти пропозиції щодо сприяння реалізації незатребуваної продукції шляхом підвищення якості продукції та пошуку платоспроможних покупців;
 - маркетингове дослідження;
 - вибрати метод оцінки;
 - організувати рекламну діяльність.

4.4 Створення відділу маркетингу, який би забезпечував негайну та ефективну реакцію на зміни в структурі попиту на товари за видами; контроль процесу збуту, кількості та якості товару; встановити тісні індивідуальні відносини з постійними клієнтами.

Висновки до другого розділу

В другому розділі нами проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Глобал Вест» та досліджено механізм організації операційного процесу на підприємстві.

За даними проведеного аналізу, підводимо підсумок, що опитувана компанія ефективно працювала до 2019 року. Далі, починаючи з 2019 року дохід і чистий прибуток в ТОВ «Глобал Вест» поступово знижувалися.

Досліджено структура організаційної функції операційного процесу на ТОВ «Глобал Вест».

Запропоновано ряд основних заходів які необхідно провести для злагодженого функціонування операційного процесу ТОВ «Глобал Вест».

Для ефективного здійснення пропонованих заходів необхідно впровадити на підприємстві логістичні системи, які повинні включати процеси постачання, виробництва і розподілу продукції. А також створити відділ маркетингу, який встановлюватиме тісні індивідуальні зв'язки з постійними клієнтами підприємства, щоб стати ще більш конкурентоспроможними на ринку.

Для забезпечення ефективного функціонування операційного процесу ТОВ «Глобал Вест» було запропоновано кілька основних принципів та напрямків .

Для ефективною реалізації запропонованої діяльності необхідно впровадити на підприємстві логістичні системи, які повинні включати процеси постачання, виробництва та розподілу продукції. І створити відділ маркетингу, який встановить тісні індивідуальні відносини з постійними клієнтами компанії, щоб стати ще більш конкурентоспроможними на ринку.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведене дослідження, слід зазначити, що аналіз організації операційного процесу є важливим у системі аналізу менеджменту, оскільки його результати залежать від інформаційно-аналітичного забезпечення обґрунтованих стратегічних управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності компанії та виявлення резервів підвищення її ефективності. Запропоновані пропозиції та напрямки аналітичних досліджень явно не є вичерпними, а їх обсяг залежить від вимог користувачів аналітичної інформації, поточних вимог та специфіки економічного оператора.

В першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито сутність та значення організації операційного процесу на підприємстві.

Добре організований операційний процес на підприємстві сприяє більш ефективній роботі керівника, та дозволяє краще зрозуміти принципи функціонування всієї організації. Ми визначили основні проблеми, які перешкоджають появі в Україні ефективної системи організації операційного процесу на підприємстві.

На основі наукового досвіду провідних промислово розвинених країн світу та з урахуванням специфіки вітчизняних компаній в роботі досліджено основні напрями вдосконалення механізму організації операційного процесу на підприємстві. Проаналізовано особливості сучасного операційного менеджменту в українських компаніях та визначено основні проблеми операційного процесу, рекомендації щодо вдосконалення управління з урахуванням найкращих світових практик.

Згідно досліджень в роботі визначено, що результатом правильно сформованої операційної системи на підприємстві є чітке розуміння та визнання сильних сторін компанії та вміння раціонально використовувати не тільки сильні, а й слабкі сторони.

В другому розділі кваліфікаційної роботи представлено аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства та досліджено механізм організації операційного процесу ТОВ «Глобал Вест».

Основні проблеми, які перешкоджають створенню ефективної системи організації операційного процесу в Україні є :

- відсутність довгострокового планування управління;
- затримка великих потреб менеджерів;
- відсутність корпоративної культури;
- конфлікти в управлінні в Україні.

Визначено можливості і загрози зовнішнього середовища, а також сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства.

Виокремлено основні шляхи вирішення проблем або усунення слабких сторін у ТОВ «Глобал Вест». Це дозволить організації розвиватися в правильному напрямку і отримувати достатній прибуток.

Таким чином, забезпечення лідерства на ринку необхідно захищати досягнуту частку ринку, інвестувати в розвиток, розширювати асортимент рекламних послуг, вимірювати рівень цін з цінами на подібну продукцію, розвивати системи знижок та полегшувати оплату. З точки зору організації операційного процесу на підприємстві, найбільш прийнятною стратегією для ТОВ «Глобал Вест» є створення стратегії диференціації конкурентних переваг. Це має бути вирішальним фактором. І всі зусилля стратегічного управління Товариства з обмеженою відповідальністю мають бути зосереджені саме на них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Блага Н.В. Управління проектами. – підручник. – Львів: ЛьвДУВС – 2021 – 156с.
2. Кіндратська Г.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2006. – 336с.
3. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник: ПДАА, 2019. 226 с.
4. Блага Н, Приймак І. Побудова моделей вибору стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції.
URL: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2019.41.0.2822>
5. Кот Г. М. Зарубіжний досвід дослідження особистісних якостей ефективного менеджера.
URL: [https://jrnл.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/view/2119](https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/view/2119)
6. Прокуда О. Аналіз зовнішніх факторів загроз фінансово-економічній безпеці суб'єктів господарювання, як складова системи забезпечення фінансової безпеки / Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 02-03 березня 2021р.- ДДАЕУ, 2021.- 232 с.
7. Приймак В. М. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017.– 464с
8. Вітер А., Кузь А. Шляхи вдосконалення операційної системи управління на вітчизняних переробних підприємствах. Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ конф. – Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2017. - С. 96-98.
9. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Навчальний посібник К .: Академвидав, 2013. - 416 с.
10. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

11. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
12. Михайлов А. Менеджмент: Навчальний посібник. – Чернівці: Букрек, 2005. - 492 с.
13. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Синьок Г.Ф Менеджмент організацій: Навч. Посібник. К. : ТОВ —УВПК, 2012. – 392 с.
14. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Історія вчень менеджменту: навч. посібник. К. : Алерта, 2008. 477 с.
15. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. К. : ЕксОб, 2008. 384 с.
16. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посібник. К.: В-во Європ. ун-ту, 2012. 147 с.
17. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту. К.: ВД «Професіонал», 2008. 677 с.
18. Трут О. О. Операційний менеджмент : підруч. К. : Академвидав, 2013. 348 с.
19. Ткачова С.С. Іванова Т.П. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. Харків, 2009. 243 с.
20. Fouseki, K., Newton, D., Murillo Camacho, K. S., Nandi, S., & Koukou, T. (2020). Energy efficiency, thermal comfort, and heritage conservation in residential historic buildings as dynamic and systemic socio-cultural practices. *Atmosphere*, 11(6), 604.
21. Holmes M.J. Material substitution in the UK window industry, 1983–1987, *Resources Policy*, Volume 16, Issue 2, 1990, P. 128-142, [https://doi.org/10.1016/0301-4207\(90\)90028-A](https://doi.org/10.1016/0301-4207(90)90028-A).
22. Jeffrey, C. (2011). Construction and demolition waste recycling: A literature review. *Dalhousie University's Office of Sustainability*, 35.
23. Kandelaars, P. P., & van den Bergh, J. C. (1997). Dynamic analysis of materials-product chains: An application to window frames. *Ecological Economics*, 22(1), 41-61.

24. Lovelock, J., Hahn, W., Atwal, R., Gupta, N., Blackmore, D., O'Connell, A., Patel, N., Swinehart, H., Adams, A., (2017). Forecast Alert: IT Spending, Worldwide, 4Q17 Update. Gartner Research Note G0 032470.

25. Mikaelian, T. (2009). An integrated real options framework for model-based identification and valuation of options under uncertainty (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).

26. Mun, J. (2002) Real Options Analysis: Tools and Techniques for Valuing Strategic Investments and Decisions, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

27. Osterby, A., & Hanson, R. (2015). Evidence-Based Public Management and ICT: A Broad Survey of the Literature. In Evidence-Based Public Management: Practices, Issues and Prospects (pp. 117-130). Routledge.

28. Phipps, C., Forster, A. M., & Kennedy, C. J. (2020). Rates of Window Glass Replacement in Historic Buildings: A Bespoke Computational Analysis Approach for Scottish Planning Authorities Listed Building Consent Data. *The Historic Environment: Policy & Practice*, 11(1), 76-90.

29. Saha, P. (2006). A real options perspective to enterprise architecture as an investment activity. *Journal of Enterprise Architecture*, 2(3), 32-52.

30. Smith, B. J. (2018). Three Essays on Substitution in Clean Energy Applications. Colorado School of Mines.