ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра
Освітній рівень

на тему: «Шляхи підвищення ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»
Назва освітньої програми

Шифр ДРБА.019295.01.01.ПЗ

Виконав: студент 2 курсу група БАм-19-1 _____ Бачинська Я.О.
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник _____ Остапчук О.В.
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Нормоконтролер _____ _____
Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:
Зав. кафедри _____ _____ Тюріна Н.М.
Підпис, дата Ініціали, прізвище

_____ _____ 202___ р.

Хмельницький 2020

АНОТАЦІЯ

Бачинська Я. О. Шляхи підвищення ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Остапчук О. В. Дипломна робота магістра: 122 с., 40 рисунків, 12 таблиць, 25 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОРГАНІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕТОДИКА АВТОМАТИЗАЦІЇ, РИЗИК, МОДЕЛЬ, ПРОГНОЗУВАННЯ.

Досліджено теоретико-методичні засади шляхів підвищення ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємств. Розглянуто найсучасніші методи побудови організаційної структури масштабних підприємств, особливості її втілення в період стрімких інновацій та змін в Україні. Визначено найефективніший шлях підвищення ресурсного потенціалу підприємств в галузі виробництва будівельних матеріалів. Проаналізовано і створено алгоритм втілення поданого варіанту найсучаснішої реорганізації підприємства задля підвищення конкурентоспроможності і оптимізації ресурсного потенціалу.

Проаналізовано основні напрямки діяльності, техніко-економічні показники та асортимент послуг, матеріалів досліджуваного підприємства. Розглянуто діючу програму втілення ефективної інноваційної організаційної структури та поетапність її запровадження.

Побудовано нову матрицю виробничих ділянок досліджуваного підприємства та приклад її функціонування на практиці. Перевірено її на ефективність. Обґрунтовано доцільність запровадження поданої сучасної організаційної програми і побудову нової матриці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

_____ _____ 2020 р.

ЗМІСТ

Стор.
ВСТУП……...…. 5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ……..... 7
1.1 Особливості теоретичних аспектів ефективності ресурсного потенціалу підприємств…..... 7
1.2 Характеристика та формування оптимальної виробничої програми ресурсного потенціалу підприємств.. 10
1.3 Проблематика даної теми та переваги впровадження сучасних програм для підприємств……..... 16
Висновки до першого розділу……..... 22
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»..... 24
2.1 Загальна характеристика ТДВ «Хмельницькзалізобетон»……. 24
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та товарної політики підприємства……...….... 28
2.3 Оцінка ризикозахищеності підприємства на основі сучасних методів аналітики …… 39
Висновки до другого розділу……...… 44
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»…….. 45
3.1 Заходи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства……...….... 45
3.2 Оцінка інтегрального показника ефективності ОСП……... 59
3.3 Аналіз існуючої та впровадження оптимізованої організаційної структури підприємства…….. 85
3.4 Розробка та застосування сучасної електронної звітності матриці ділянок виробництва на підприємстві……. 112
Висновки до третього розділу……..... 118
ВИСНОВКИ……..... 119
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ……. 122
ДОДАТОК А…….. 124

ВСТУП

Одним з головних завдань підприємницької діяльності є отримання якомога більше чистого прибутку. Саме це спонукає підприємців до постійного пошуку шляхів підвищення ефективності ресурсного потенціалу свого підприємства. Особливо актуально це питання стоїть для великих підприємств, яке пояснюється тим, що кількість конкурентів не зменшується, а навпаки збільшується і щоб бути власне конкурентоспроможним необхідне залучення усіх можливих ресурсів. Часто можна спостерігати ситуації, коли ефект масштабності виробництва, за рахунок недопрацювання менеджменту об'єкта господарювання, доповнюється великою кількістю перевитрат на рутинні моменти та не потрібні посади. Тому першочерговим завданням є удосконалення системи менеджменту існуючих вітчизняних виробництв, а саме їх орієнтування на підвищення ефективності та формування ресурсного потенціалу.

Отже, актуальність теми дипломної роботи визначається тим, що процес автоматизації та реорганізації підприємств в сучасних умовах безпосередньо пов'язаний із постійним оновленням світу інновацій та збільшенням ринку конкурентів, які необхідно враховувати, оновлювати відповідно до сучасних потреб споживачів для підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства.

Метою роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності та формування ресурсного потенціалу підприємства.

Основними завданнями дипломної роботи є:

– дослідити і розвинути теоретико-методичні засади шляхів підвищення ефективності та формування ресурсного потенціалу підприємства;

– визначити найрезультативніші шляхи підвищення ефективності ресурсного потенціалу;

– провести аналіз основних напрямків діяльності, техніко-економічних показників та методів аналітики ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

– провести оцінку інтегрального показника ефективності ОСП;

– обґрунтувати впровадження нової оптимізованої організаційної структури підприємства та розробка сучасної електронної звітності матриці ділянок виробництва.

Об’єкт дослідження – розробка та процес впровадження нової оптимізованої організаційної структури в доповненні з сучасною електронною звітністю матриці ділянок.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів шляхів підвищення ефективності та формування ресурсного потенціалу підприємства на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використані такі методи: систематизації, узагальнення, порівняння, балансовий, аналітичний, структурно-логічний, графічний, економіко-статистичний, екстраполяції, прогнозування та ін. методи.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Особливості теоретичних аспектів ефективності ресурсного потенціалу підприємств

Виділяють теоретичні напрями в дослідженні даної категорії, які формують відповідні рівні у структурі потенціалу підприємства: ресурсний підхід; функціональний підхід; інституційний підхід. Хотілось би виділити, що принциповою відмінністю між поняттями «ресурси» і «потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал окремого підприємства невід'ємна частина суб'єктів діяльності. Тобто поняття «потенціал», крім матеріальних і нематеріальних засобів, включає і потенціал працівника, колективу, підприємства, суспільства в цілому до ефективного використання наявних засобів. Таким чином, в підсумку ми визначаємо, що ресурсний потенціал – це можливості ресурсів, які можуть бути приведені в дію у процесі виробництва. Суб'єктна складова ресурсного потенціалу підприємства визначається інтелектуальними та морально-етичними якостями персоналу, а саме: досвідом, знаннями, традиціями. Об'єктною складовою ресурсного потенціалу є всі види ресурсів, які наявні на підприємстві. Сенсом ресурсного потенціалу підприємства стають поточні та перспективні можливості підприємства, які будуть визначатися перетворенням ресурсів завдяки свідомій діяльності людей для створення необхідного продукту.

Практика показує, що ресурсний потенціал – це складна, динамічна, відкрита, ієрархічна, в деякій мірі стохастична система. Згідно з системним підходом виділяють структурні елементи ресурсного потенціалу, їх взаємозв'язки,

аналізують розвиток даної системи, визначають джерела руху та їх спрямованість. Тому завдяки такій структурі система відповідно зберігає свої властивості при зміні внутрішніх і зовнішніх умов. Ресурси визначаються такими особливостями виробничих систем, як масштабність, характер діяльності та ступінь замкненості. Від цього залежить величина потенціалу, структура його ресурсів та її динамічність і рухливість.

Для того щоб визначити структуру потенціалу підприємства потрібно врахувати основні складові його внутрішнього середовища: системна взаємодія між собою та елементами зовнішнього середовища визначає можливості для досягнення цілей підприємства. Оптимальна організаційна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але повною мірою виконувати поставлені задачі. Залежно від спеціалізації підприємства в його внутрішній структурі виділяють функціональні області, наявність яких обумовлює необхідність функціональної структуризації ресурсного потенціалу підприємства (рисунок 1.1).

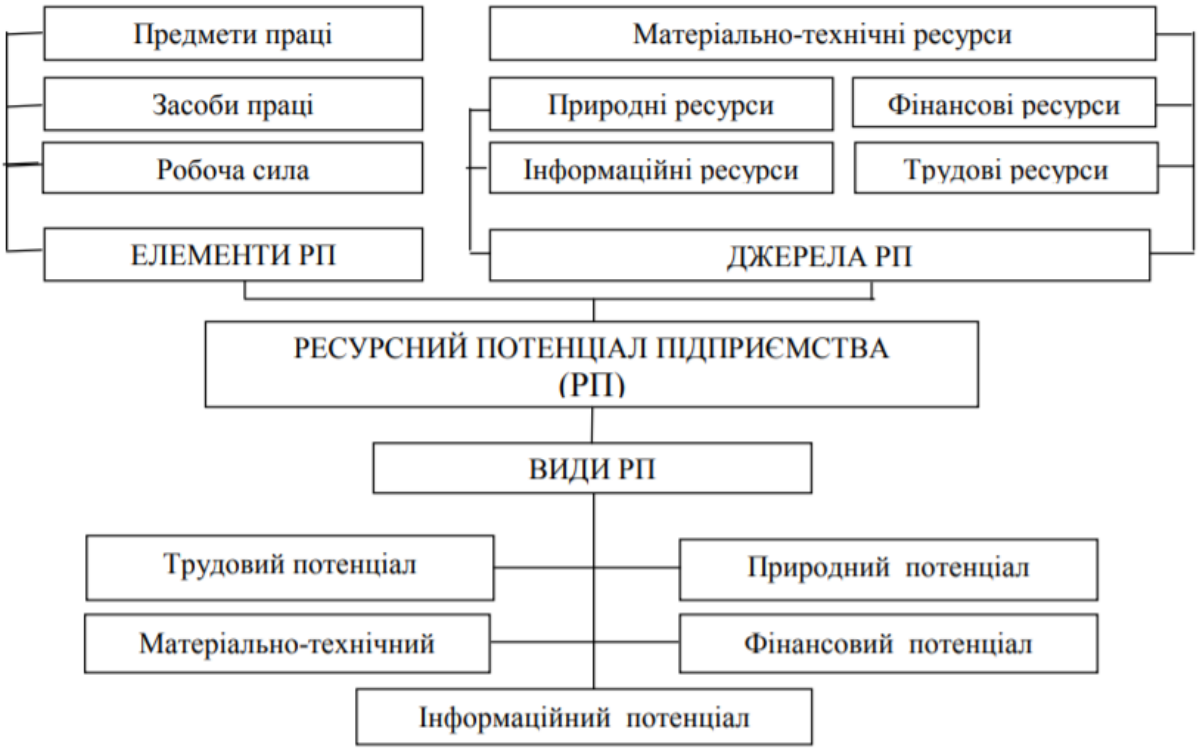


Рисунок 1.1 - Схема складових ресурсного потенціалу підприємства

В результаті джерелами ресурсного потенціалу є ресурси в розпорядженні підприємства – трудові, інформаційні, фінансові, матеріальні, природні. Основу ресурсного потенціалу складають фактори виробництва. Засоби та предмети праці утворюють матеріальні ресурси, які приводяться в рух трудовими ресурсами. Тому до складу ресурсного потенціалу підприємства ми включаємо трудові, матеріально-технічні, інформаційні, фінансові та природні ресурси. Саме елементи ресурсного потенціалу створюють можливості досягнення цілей, які відкриваються при застосуванні засобів, предметів праці та робочої сили. Оцінка видів ресурсного потенціалу підприємства показала, що РП складається з трудового, матеріально-технічного, природного, фінансового та інформаційного потенціалів. Трудовий потенціал включає в себе можливості свідомої діяльності людей виробляти продукцію. Він характеризується сукупністю здатностей працівників до економічної діяльності. До основних компонентів трудового потенціалу відносять: здоров'я, освіту, творчість, професіоналізм.

У свою чергу матеріально-технічний потенціал визначається саме особливостями складу основних засобів та використанням основних і оборотних засобів. Він дозволяє забезпечити безперебійний процес виробництва та відображає технічний стан засобів праці, рівень їх відповідності сучасним вимогам виробництва. Дуже важливим видом ресурсного потенціалу являється інформаційний потенціал, який характеризується рівнем інформаційної забезпеченості всіх господарських процесів на підприємстві, ефективністю збору, обробки та аналізу інформаційних потоків, наявністю прогресивних інформаційних технологій. Характеристиками даного підвиду є знання, досвід, дані, патенти, ліцензії та інші інформаційні продукти. При низькому рівні інформаційного потенціалу підприємство в результаті постане перед проблемою втрати конкурентоспроможності.

Можливості використання фінансових ресурсів підприємства з метою придбання та залучення матеріально-речових і трудових ресурсів пов'язані з фінансовим потенціалом. Таким чином, стан та якість управління ним визначає ділову активність підприємства, ступінь реалізації економічних інтересів самого

підприємства та його партнерів, конкурентоспроможність. Від природного потенціалу залежить склад та структура виробництва продукції, розмір прибутку. Також не мало важливою складовою природного потенціалу є екологічний потенціал, що являє собою систему природних ресурсів, умов, явищ і процесів. Він, з одного боку, являється територіальною та ресурсною базою життєдіяльності суспільства, а з іншого – протистоїть йому як об'єкт антропогенного впливу.

Ресурсний потенціал підприємства характеризується сукупністю якостей системи взаємопов'язаних ресурсів та їх мобілізацією в умовах розвитку, досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Він бере участь у створенні продукції, яка є головним результатом виробничої діяльності підприємства, а її реалізація забезпечує прибуток – що є кінцевою метою підприємства. Продукція – це результат втілення ресурсів у ресурсний потенціал, яка обумовлює його, оскільки вона забезпечує відтворення виробництва. Оновлення продукції та технології її виробництва залежить від інноваційних перетворень на підприємстві. Диференціація, впровадження нової продукції означає приріст обсягів виробництва, економію від зниження собівартості, зростання чистого прибутку. Чим вище науковий і технологічний рівень ресурсного потенціалу і ступінь його використання, тим потужніша матеріально-технічна база підприємства, більше можливостей для впровадження інновацій, вдосконалення та збільшення масштабів виробництва.

Отже, одним із пріоритетів управління розвитком промислового виробництва є визначення оптимальних виробничих програм і формування на їх основі таких економічних стратегій, реалізація яких забезпечить підприємствам максимальну віддачу усіх елементів їх виробничого потенціалу і, в результаті, найвищу ефективність господарювання в умовах динамічного світового ринкового середовища. Найкращим прикладом підвищення ефективності підприємства на сьогоднішній день слугує розробка нової оптимальної виробничої програми.

1.2 Характеристика та формування оптимальної виробничої програми ресурсного потенціалу підприємств

Важливе економічне та фінансове значення для підприємств корпоративного сектора України в ринкових умовах господарювання приносять такі варіанти ведення робіт, результатом яких є формування оптимальної річної виробничої програми як важливого розподілу поточного плану підприємства та одного з шляхів підвищення ефективності ресурсного потенціалу. Нижче наведений теоретико-методичний виклад цих понять.

Оптимальна виробнича програма – це програма, яка відповідає структурі ресурсів підприємства та забезпечує найкращі результати його діяльності за визначеним критерієм.

Оптимізація виробничої програми проводиться з такою метою:

1) планування оптимальної структури номенклатури продукції;

2) визначення максимально можливого обсягу виробництва продукції та економічної межі нарощування виробництва.

Перша проблема може бути вирішена за допомогою економіко-математичних методів:

- симплекс-методу лінійного програмування, при якому вибирається критерій оптимізації та його математична форма – цільова функція, якою можуть бути: максимальний прибуток, максимальний обсяг виробництва, рівномірне завантаження устаткування. В доповнення до цього приймаються наступні обмеження: повне завантаження кожної групи устаткування, трудомісткість програми, витрати матеріальних ресурсів;
- метод “гілок і обмежень”, який являє собою спрямований перебір із відсіюванням неефективних розробок плану;
- більш простий та доступний метод оптимального формування виробничої програми за допомогою інтегральних показників, при якому

формування плану продовжується до виконання встановленого критерію оптимальності.

Ще в 1939 р. лауреат Нобелівської премії академік Л. Канторович запропонував вирішення проблеми вибору оптимального плану з метою максимізації прибутку:

$$F(x) = \sum_{i=1}^{m} c_i \, Ч x_i \rightarrow max \qquad (1.1)$$

де c_i – прибуток від реалізації продукції;

x_i – кількість і-ї продукції.

В формулу моделі вводяться обмеження щодо ресурсів, фонду часу роботи устаткування, по обсягах виробництва конкретних виробів. Якщо розглянути її детальніше, саме з погляду математичної постановки завдання вона не викликає сумнівів. Однак, як вважає й сам автор моделі, некоректним є використання в моделі показника прибутку від реалізації і-ї продукції, і пропонує для моделі оптимізації асортименту використання маржинального прибутку. Цей метод викладений у підручнику О. Орлова “Планування діяльності підприємства”.

Як показує досвід, класичні оптимізаційні моделі управління промисловим підприємством передбачають максимізацію прибутку шляхом зміни обсягів виробництва. При цьому критеріями ефективності можуть ставати показники чистого і балансового прибутку. Ці критерії є абсолютними величинами, які генерують різні оптимальні виробничі програми.

Принцип методики оперативного управління витратами зводиться до Алгоритму управління. Алгоритм, в свою чергу, включає в себе оптимізацію виробництва продукції. Оптимізація витрат – це поетапний процес регулювання процесом формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат від початку виробництва до етапу просування продукції покупцям.

На даний час існує декілька методів оптимізації абсолютного розміру витрат підприємства, найбільшої уваги серед них заслуговують такі аналізи: ABC – аналіз, XYZ – аналіз та вартісний аналіз.

ABC-аналіз являє собою технологію обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо саме цільової локалізації витрат суб'єкта господарювання для потреб моделі управління його прибутком.

Не менш важливим методом оптимізації витрат на підприємстві є XYZ - аналіз, який являє собою технологію обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації абсолютної величини витрат підприємства шляхом ідентифікації резервів їх зменшення, а також визначення методів мобілізації таких резервів.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	**Проведение XYZ анализа продаж продукции**								
2	*Маркетинговый анализ от Жданова Ивана*								
3									
4	**Наименование товара**	**Сентябрь**	**Октябрь**	**Ноябрь**	**Декабрь**	**Январь**	**Февраль**	**Коэффициент вариации, V**	**Группа**
5	Lenovo	60	57	66	68	71	69	8%	X
6	Nokia	22	28	18	19	22	25	17%	Y
7	LG	30	33	25	31	32	27	10%	Y
8	Alcatel	70	65	90	68	75	80	12%	Y
9	HTC	7	5	6	8	9	7	20%	Y
10	Philips	43	44	35	51	49	47	13%	Y
11	Samsung	15	30	27	45	80	12	72%	Z
12	Fly	12	6	8	13	9	10	27%	Z

Рисунок 1.2 – Приклад XYZ аналізу

Звичайно, найбільша увага при виявленні резервів скорочення витрат суб'єкта господарювання або ж оптимізації їх структури зосереджується на групі X-витрат, які зосереджують в собі максимальну віддачу, у той час як навіть суттєве скорочення статті витрат, що включена до групі Z-витрат, у масштабах підприємства забезпечить несуттєву, а інколи і невиправдану економію. В доповнення, XYZ-аналіз передбачає також інтеграцію із іншими фінансово-математичними методами, оскільки XYZ-аналіз є лише системою одного з видів аналізу, що дозволяє у свою чергу прискорити прийняття обґрунтованих

управлінських рішень, а також скоротити витрати як фінансові витрати, так і витрати часу на їх прийняття.

Вище наведені методи спрямовані на, перш за все, скорочення окремих статей витрат, але не враховується такий показник як обсяг виробництва. На мою думку, цьому теж варто приділяти увагу, оскільки не визначаючи оптимальний обсяг виробництва, підприємство буде нести непотрібні витрати.

В масовому і багатосерійному виробництві, коли споживання продукції не носить сезонного характеру, наприклад, в нашому випадку будівельних матеріалів, розподіл виробничої програми по планових періодах проводиться пропорційно кількості робочих днів. В інших випадках розподіл поставлених задач проводиться з врахуванням термінів постачання продукції споживачам.

Оптимальна виробнича програма повинна формуватися з урахуванням ресурсів підприємства й одержання найкращих результатів, тобто бути дійсно оптимальною.

Одним із важливих факторів, що впливає на формування плану виробництва є зміна попиту на продукцію. Тоді ми можемо мати три основні стратегії планування обсягів виробництва.

Перша стратегія. Постійні обсяги виробництва при постійній чисельності виробничого персоналу незалежно від коливань попиту. Різницю між обсягами попиту і виробництва, як показує практика, регулюють шляхом збільшення або зменшення запасів продукції.

Друга стратегія. Змінні обсяги виробництва при постійній чисельності робочої сили. При цьому, обсяги виробництва змінюються залежно від попиту, а різниця між обсягами виробництва і чисельністю робочої сили регулюється шляхом організації позаурочної роботи з подальшим наданням відгулів, додаткових відпусток, передачі частини робіт субпідрядникам тощо. Така стратегія характерна для підприємств з великою трудомісткістю продукції, із застосуванням висококваліфікованої праці, де створення запасів готової продукції є неможливим через деякі причини.

Третя стратегія. Змінний випуск продукції при змінній чисельності робочої сили, тобто прийом і звільнення робітників відбувається відповідно до обсягів виробництва, що характерно для підприємств із сезонним характером роботи із застосуванням робочої сили не дуже високої кваліфікації.

На мою думку слід відзначити, що квартальні та місячні періоди планування не є випадковими. Вони визначають межі, відповідно до яких кожний цех звітується перед керівництвом підприємства про виконання своєї виробничої програми, а це мається на увазі, кількісні та якісні показники роботи, внаслідок чого підводяться підсумки реалізації плану підприємства, стратегії та оперативних завдань кожного цеху.

Цехи, на основі номенклатурно-календарних планів, до прикладу Діаграма Ганта, формують на кожний місяць виробничі програми закріплених за ними планів з урахуванням додаткових пропозицій з боку відділу замовлень або виробничо-диспетчерського відділу та розподіляють їх по Дільницях. Доведення сформованого виробничого плану до робочого персоналу вимагає врахування в ній можливості виконання робіт у межах встановлених строків, аналізуючи результати виконання попередніх виробничих завдань.

В результаті, для цехів та відділів розробляється два види виробничих планів:

1. Оперативно-календарний план запуску-випуску деталей з урахуванням рівномірного та ритмічного випуску продукції.

2. Змінно-добові завдання з конкретним закріпленням операцій за робочими ділянками. Це планування носить оперативний характер, відповідно і період, на який вона направлена, короткий – в межах тижня, доби, зміни.

Формування виробничих програм, їх доведення до робочих місць, відповідне коригування в процесі виконання задач повторюється протягом року керівниками відділів та ключовим топ-менеджментом.

Виходячи з наведеного, виробничі програми підприємств характеризуються багатогранністю форм складення, певною періодичністю та деталізацією розробки на етапі складання. Структурний розріз їх складу являє собою перелік послідовно

розроблених виробничих програм та завдань від рівня підприємства, цеху до окремих робочих місць на дільницях та в бригадах.

Наведений перелік виробничих програм є загальним і тому орієнтовним. На кожному підприємстві складається індивідуальний варіант структуризації програм та завдань залежно від ступеню автоматизації та механізації виробництва і тд.

Для не великих підприємств планування задач по номенклатурі та асортименту продукції зазвичай не встановлюється, але ця проблема є досить актуальною, тому що вона напряму впливає на їх виживання у жорсткій конкуренції. Відповідно до цього, з врегулюванням товарно-грошових відносин, інтерес до проблеми вибору оптимального плану з метою одержання максимального прибутку буде зростати.

Таким чином, з метою якомога оптимального зниження витрат необхідно приділяти пильну увагу перш за все оптимізації обсягів виробництва з метою подальшого ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

З огляду на все це, наша мета – це визначення оптимального шляху підвищення ефективності та формування ресурсного потенціалу обраного підприємства. Це є важливим моментом в діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», оскільки для досягнення поставленої мети інколи варто переглянути існуючий стан виробництва з метою зниження витрат. Мається на увазі не зниження окремої статті витрат, а витрати усього підприємства загалом. Так, якщо підприємство має надлишки готової продукції, не потрібні посади, відділи, то має і зайві витрати, а саме: на виготовлення непотрібної продукції витрачається більше коштів, зберігання надлишкової продукції веде до збільшення витрат по її зберіганню, розширення не потрібного штату працівників і т.д.

1.3 Проблематика даної теми та переваги впровадження сучасних програм для підприємств

Проблематику даної теми наведено нижче, починаючи з теоретико-методичних засад. Якщо природа змін сама по собі заснована на поступовому, приростному принципі, а в кінцевому результаті прагнемо отримати повну трансформацію підприємства, то слід вибирати еволюційний шлях, тобто поступовий шлях трансформації. Якщо принцип залишається таким самим, але в результаті змін ми хочемо змінити тільки якийсь відділ підприємства, то це швидше шлях адаптації. Якщо це й же вибраний підрозділ підприємства необхідно піддати швидким перетворенням, то це шлях реорганізації. І нарешті, якщо треба провести кардинальну трансформацію підприємства швидко, то це революційний шлях. Варто наголосити, що зміни, які почалися в одному підрозділі підприємства, викликають послідовну реакцію у всій його організаційній структурі.

При пошуку механізмів і важелів управління необхідно враховувати тісний взаємозв'язок, наприклад, між організаційною структурою, системою контролю, корпоративною культурою, системою розподілу керівництва. Подекуди будуються цілі схеми взаємодії між організаційною структурою, її складовими і системою цілей. Різні поєднання цих складних елементів і дають уявлення про те, як створити і використати різні механізми, що дозволяють реалізувати організаційні зміни. Виділяють чотири основні стилі організаційних змін, які слід вибирати залежно від стабільності в соціально-економічній сфері і рівня адаптивності менеджменту підприємства до змін (рисунок 1.3). При низькій стабільності соціально-економічної сфери і наявності динамічного менеджменту – для підприємства буде кращий проактивний стиль змін. В цьому випадку зміни для менеджменту – це як спосіб ефективної роботи і життя. В результаті, менеджери йдуть на крок попереду назріваючих змін в зовнішньому середовищі або усередині організації, і наперед готуються до змін.

Якщо соціально-економічна сфера нестабільна, а адаптивність менеджменту до змін низька, готовність підприємства до змін ближче до реактивного стилю. Зміни в цьому випадку проходять як реакція, наприклад на зовнішній або внутрішній тиск. Натомість при високій стабільності зовнішнього середовища і високої адаптивності менеджменту до змін – підприємству притаманний середній

стиль, коли зміни проводяться лише як адаптація до нових умов середовища. Статичний стиль організаційних змін характерний для тих підприємств, які функціонують в умовах високої стабільності, менеджмент яких має низьку адаптивність до змін. Здебільшого, такі підприємства характеризуються наявністю жорсткої ієрархічної структури управління і, у разі раптових змін навколишнього середовища, мають серйозні проблеми. Зміни в цих випадках проходять надзвичайно важко. Нижче на рисунку 1.4 приведені найбільш актуальні чинники, з якими зіштовхуються організації на шляху до змін.

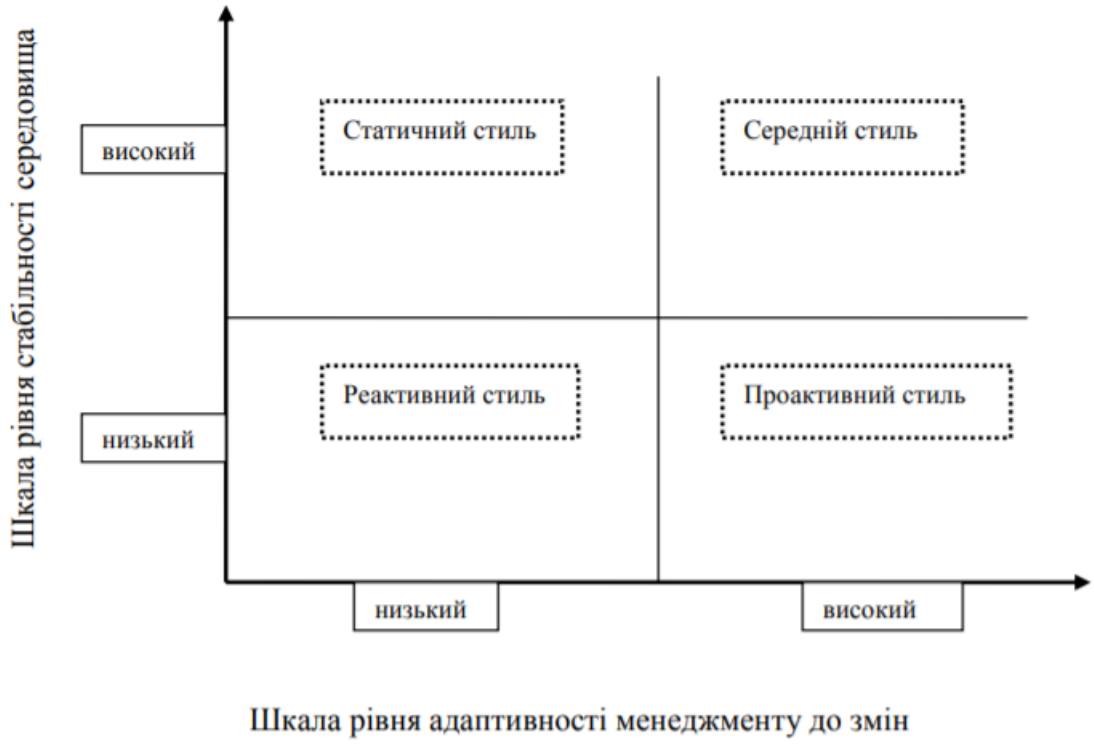


Рисунок 1.3 – Стилі організаційних змін

Чинники, які сприяють чи перешкоджають проведенню організаційних змін

Сприяють	Перешкоджають
• Усвідомлення необхідності змін • Організаційна криза • Застарілість продукту (технології) • Зміни законів та інших регуляторів • Зміни системи цінностей і норм поведінки у робітників • Зниження продуктивності організації • Залучення зовнішніх модераторів змін • Формування команди змін • Першочергове формування швидких позитивних результатів змін	• Бюрократична жорсткість організації • Диктат змін "зверху" та невраховування ідей та потреб працівників • Невдачі у проведенні попередніх перетворень • Недостатня компетентність для сприйняття нового • Різне сприйняття сутності організаційних змін (упередженість, емоційність тощо) • Суперечливість цілей та незрозумілість сенсу змін • Особиста зацікавленість окремих менеджерів чи груп працівників у збереженні "статус-кво" • Необґрунтованість доцільності розміру та типу змін • Синдром постійного старіння та відкладання змін.

Рисунок 1.4 – Чинники сприяння та перешкоджання проведенню організаційних змін

Проаналізувавши дані чинники, можна зробити висновок, що надзвичайно вагому роль відграє людський фактор та психологія впливу керівництва на своїх підлеглих. Тому дуже важливо будувати міцну команду та проводити постійну корпоративну політику задля формування одного цілісного колективу.

Визначивши, який стиль організаційних змін близький до підприємства, слід оцінити його готовність до змін та проаналізувати ключові зміни у діяльності головних відділів. Зміни можуть стосуватись практично будь-якого виду діяльності підприємства. Проте більшість змін стосуються організаційної структури і брендингу, технології виробництва або персоналу. Зміна організаційної структури може стосуватись як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Зокрема, компанія може змінити структуру робочих місць або ж модифікувати систему внутрішнього управління чи розподілу повноважень. Координаційні механізми також є об'єктом змін. Прикладом ефективної зміни організаційної структури в цілому є перехід компаній від функціональної до матричної системи управління.

Отже, організація може змінити якусь складову своєї системи керування персоналом. Наприклад, критерії підбору працівників чи систему оплати праці. Сфера організаційних змін стосується здебільшого персоналу. Наприклад, керівництво підприємства може ухвалити рішення підвищити професійний рівень

топових керівників відділів, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, або ж їхній виконавчий рівень завдяки новій системі мотивації чи навчанню, орієнтованому на досягнення високої ефективності роботи. Сприйняття й очікування також пов'язані з організаційними змінами. Працівники підприємства можуть вважати, наприклад, що їхня зарплата і премії не достатньо великі. Однак, якщо менеджери мають докази того, що фірма платить адекватні заробітні плати й має преміальну систему, не гіршу, ніж у конкурентів, то вони можуть вжити заходів з метою змінити ставлення працівників.

Зміни підприємства також можуть стосуватись позицій і системи цінностей його працівників. Сьогодні на більшості підприємств менеджери намагаються не допускати ворожих стосунків із працівниками, створюючи корпоративну політику. З огляду на вище зазначене, функціонування підприємства в сучасних умовах висуває на перший план вирішення ряду проблем, що пов'язані з вибором і закріпленням певної частини ринку - ринкової ніші, формуванням конкурентоспроможності підприємства і підтримкою його в умовах загострення конкуренції. Вирішенню даних проблем, сприяє розробка так званої обґрунтованої стратегії розвитку підприємства, що передбачає позитивні ефективні зміни. Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє також визначити напрям його поведінки на ринку загалом з врахуванням умов зовнішнього економічного середовища, та вірогідного характеру їх зміни. Разом з цим оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства, сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі стратегічного рівня, визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання. Все це можна розглядати як цілеспрямування змін. А тому в процесі визначення цілей змін підприємства можуть сформуватись різноманітні типи стратегії розвитку, які класифікуються на певні види.

Хотілось би підкреслити, що формування стратегічних змін розвитку підприємства є складним творчим та організаційним процесом, який потребує високої кваліфікації та обізнаності не тільки менеджменту, а й безпосередніх

власників і дирекції підприємства. Обґрунтованість розробки стратегії залежить від об'єктивних факторів: наявність необхідної інформації стосовно зовнішнього оточення, кон'юнктури ринків, з якими співпрацює підприємство, конкурентного статусу підприємства, ефективності його господарювання, та суб'єктивних факторів: знань, вмінь та навичок виконавців – команди менеджерів вищого рівня керівництва, їх «чуття» ринку та змін, що очікуються.

Впровадження інноваційних програм і технологій у роботу підприємства дає змогу заощадити час і сили за рахунок автоматизації рутинних операцій, а також оцінити автоматично поточний стан організації і її перспективи. Окрім названих раніше переваг автоматизації та реорганізації робочого процесу, є ще одна об'єктивна причина необхідності змін. Одним із найважливіших процесів останніх років є інтеграція світової економіки. Цей факт робить автоматизацію як таку вимогою сьогодення і запорукою успішного переходу на найсучасніші, найефективніші програми, за допомогою яких можна це здійснювати і «йти в ногу з часом». На мою думку, без цього неможливий вихід на міжнародний ринок і залучення іноземних інвестицій та й унеможливлення розвитку загалом. Цю проблему легко вирішують автоматизовані програми, які дають змогу за першочергового налаштування розрахувати в короткі терміни безліч показників і зменшувати кількість часу залученого керівництвом для контролю усіх процесів.

Впровадження цих змін є наразі економічною необхідністю. Тому можна стверджувати, що перспективи автоматизації введення сучасних програм однозначні – вони є необхідною умовою розвитку. На сьогоднішній день проблема автоматизації підприємств на теренах України залишається однією з актуальних і складних. В першу чергу, це пов'язано з думкою про необхідність значних витрат на програмне забезпечення та наявність великого кваліфікованого персоналу, який вільно володіє комп’ютерною технікою, а також процесом їхнього ведення.

В сучасних умовах на ринку інформаційних продуктів є досить велика кількість вітчизняних та іноземних автоматизованих програм, як платних, так і безкоштовних, які не вимагають надважких налаштувань. Впровадження такої онлайн-програми – це комплекс заходів, спрямованих на організацію

бухгалтерських, статистичних, звітних та інших організаційних процесів на підприємстві. Повна автоматизація процесу онлайн-організації, створення автоматизованих робочих та інших підрозділів є результатом впровадження організаційних онлайн-програм.

Слід також зауважити, що автоматизація є необхідністю для всіх підприємств, незалежно від того, велике це підприємство чи мале. Разом з тим не варто забувати про те, що автоматизація є трудомістким процесом, і для її успішної реалізації потрібно заздалегідь продумати рішення хоча б інших супутніх проблем. Зрозуміло, що насамперед процеси автоматизації торкнуться великих підприємств. Така тенденція зумовлена тим, що великі підприємства і їх позиція на світовому ринку визначають економічну міць країни. Вони більш залучені до процесів інтеграції в міжнародні ринки, конкурувати на яких неможливо без відповідного рівня функціонування виробництва. Більшість із них уже перейшли на автоматизоване та ефективне ведення виробництва. Але не варто недооцінювати, що підприємства менших масштабів відмовляються від використання інформаційних систем. Незважаючи на те, що ці підприємства у своїй діяльності більшою мірою залежать від внутрішньої економічної кон'юнктури, вони також потребують автоматизації. Ця необхідність буде зумовлена потребою в ефективному управлінні підприємства, потребою швидкого обліку та швидкого пристосування до змін ринку. Наявність реорганізованої системи управління також буде відігравати важливу роль у залученні додаткових інвестицій, що також є важливим елементом економічного розвитку.

Отже, автоматизація організаційної системи є важливою для підприємств і організацій, незважаючи при цьому на їх розмір та особливості діяльності. Тому лише впровадження автоматизації дасть змогу забезпечити покращену ефективність функціонування усієї системи виробництва та її подальший розвиток.

Висновки до першого розділу

Наразі найважливіша й найактуальніша проблема досягнення високих темпів економічного зростання та підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства - це досягнення оптимального співвідношення обсягу виробництва чи реалізації продукції з витратами і прибутком за умови оптимізації виробничої програми. В результаті отримаємо забезпечення інвестиційного розвитку промислового виробництва.

Висновки проведених розрахунків виявили, що абсолютний критерій оптимальності, тобто чистий прибуток підприємств, генерує значно вищі обсяги виробництва, ніж відносний критерій - рентабельність продукції. Тому це дає нам підстави стверджувати, що запропоновані методи визначення оптимальних виробничих програм довели попередні припущення стосовно методологічної різниці між цими двома оптимізаційними задачами на користь саме прибутку.

Таким чином, ефективність використання ресурсного потенціалу в світовій економіці залежить, передусім, від результатів діяльності самих підприємств, оскільки поряд із амортизацією саме чистий прибуток є основним джерелом інвестицій у виробничий розвиток. У таких умовах, основною формою інвестиційного забезпечення розвитку будь якого виробництва, яке дасть можливість створити стабільну основу для розширеного виробничого потенціалу, є шлях автоматизації та систематизації.

Як зазначено було раніше, приймаючи управлінське рішення, потрібно індивідуально підходити до кожного підприємства, враховуючи цілий ряд чинників.

В подальших розділах буде наведено приклад аналізів, розрахунків, за якими можна буде сформувати оптимальний план змін.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Загальна характеристика ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Перш, ніж приступити до аналізу підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» варто ближче дізнатись про його структуру, історію розвитку та ввідні дані.

Назва досліджуваного підприємства – Відкрите акціонерне товариство «Хмельницькзалізобетон».

Організаційно-правова форма господарювання – Товариство з додатковою відповідальністю.

Орган державного управління – Українська державна будівельна корпорація Укрбуд.

Розташування – м. Хмельницький, вул. Чорновола, 31.

Логотип торгової марки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлена на рисунку нижче.

Рисунок 2.1 – Торгова марка ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Підприємство ТДВ “Хмельницькзалізобетон” засноване відповідно до рішення Української державної будівельної корпорації, а саме від 31 березня 1994 року №128 шляхом перетворення державного підприємства “Хмельницького заводу залізобетонних і будівельних конструкцій”, створеного в 1956 році, у відкрите акціонерне товариство відповідно до Указу Президента “Про корпоратизацію підприємств” від 15 червня 1993 року.

За свій період існування, понад 70 років, підприємство пройшло всі етапи становлення та розвитку:

- з 1997 року якість продукції заводу підтверджена сертифікатами відповідності на продукцію в системі Укр.-СЕПРО;

- з 2007 року отримано сертифікат на систему управління якістю у відповідно до вимог ДСТУ ISO9001-2001;

- на підприємстві діє акредитована випробувальна лабораторія, яка забезпечує високий рівень якості сировини і готової продукції;

- з 2008 року впроваджена екструдерна технологія виготовлення попередньонапружених плит перекриття за фінською технологією фірми «ELEMATIC».

Хмельницький державний завод залізобетонних і будівельних конструкцій було засновано згідно із наказом № 14 по Хмельницькому будівельному тресту від 30 січня 1956 року.

Відповідно до рішення Української державної корпорації від 31 березня 1994 року за № 128 державне підприємство «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій» перетворилося у відкрите акціонерне товариство «Хмельницькзалізобетон» (скорочено ВАТ «Хмельницькзалізобетон») згідно з Указом Президента України «Про корпоратизацію підприємств» від 15 червня 1993 року.

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (скорочено ТДВ «Хмельницькзалізобетон») створено шляхом перетворення та

реорганізації ВАТ «Хмельницькзалізобетон» згідно з рішенням установчих зборів від 16.09.2010р.

Форма власності підприємства – приватна.

Статутний капітал ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складає 190,0 тис. грн, сформований у процесі приватизації підприємства і розподілений на 760 000 акцій по 0,25 грн кожна.

Керівником ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є генеральний директор – голова правління підприємства, заслужений будівельник України Корбут Анатолій Миколайович.

Підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» належать до будівельної галузі промисловості збірних залізобетонних та бетонних (за винятком стінових матеріалів) конструкцій і виробів. Основними напрямками діяльності підприємства є випуск: залізобетонних виробів, бетонних конструкцій (цех №1); вапняного та цементного розчинів (цех №2); столярних виробів (цех №3).

Асортимент продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовується для будівництва житлових будинків, інших промислових підприємств, індивідуальних будинків, шкіл, дитсадків тощо.

Основна продукція підприємства – це збірні залізобетонні та бетонні вироби для цивільного і промислового будівництва (плити, фундаменти, перемички, плити-огорожі балконів, опорні подушки, прогони, підвіконники, східчасті площадки, тротуарна плитка, бруківка), залізобетонні стояки для ліній електромереж, товарний бетон та розчини всіх марок, пінобетонні блоки, металопластикові вікна і дерев’яні двері за Євростандартами, сухі будівельні суміші для зовнішніх і внутрішніх робіт, інші вироби з деревини (дошка підлоги, лиштва, плінтус, пороги, поручень) тощо.

Найбільший попит по оцінці мають низьковольтні та високовольтні стояки ліній електромереж, бруківка, бордюрний камінь та залізобетонні конструкції, що виготовляються від нульового циклу до даху і використовуються як для будівництва індивідуального житла, так і соціально-побутової сфери.

Також не мало важливим фактом є те, що виробничі потужності підприємства зросли на 70% за рахунок технічного переозброєння виробництва, застосування нових сучасних технологій. За 1986-1996 рр. проведено реконструкцію двох основних цехів, що дало можливість забезпечити будівельні матеріали на спорудження житла, об'єктів промислового та соціального призначення не тільки Хмельницької області, а й інших регіонів України. Разом з тим проведено технічне переоснащення деревообробного виробництва, впроваджено енергозберігаючу технологію обробки залізобетонних виробів.

Особливу увагу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» надають деревообробному виробництву. Введення багатопрофільного деревообробного верстата фірми «WEINIG», що спроможний виконувати 90 операцій з обробки деревини, дало можливість випускати продукцію високої якості й сучасного дизайну, яка відповідає всім вимогам замовників.

На виробництві підприємства встановлено потужні сушильні камери, осучаснено технічні пристрої та дереворізальний інструмент для виготовлення вікон і дверей з клеєного бруса під склопакет і сучасну фурнітуру, впроваджено лінію по виготовленню шляхових конструкцій.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має власну акредитовану випробувальну лабораторію, яка забезпечує високу якість всіх видів продукції підприємства. З 1997 року висока якість продукції підтверджена сертифікатами відповідності у системі «УкрСЕПРО», а у 2007 році видано сертифікат на систему управління якістю щодо відповідності вимогам ДСТУ ISO 9001-2001.

На сьогоднішній день проводиться покращення відповідно до міжнародного стандарту ISO 9004-2000, а також розпочато роботи по розробки та впровадження системи управління охороною праці відповідно до ДСТУ П OHSAS 18001-2006, для створення в майбутньому інтегрованої системи управління.

Варто зазначити, що крім основної діяльності, підприємство ВАТ «Хмельницькзалізобетон» пропонує такі послуги населенню та організаціям:

− електрозварювальні, токарні та фрезерні роботи;

− ремонт та перемотування електродвигунів;

− виготовлення закладних деталей;

− транспортні послуги щодо доставки бетону та розчину, залізобетону;

− розпилювання та сушіння деревини;

− реалізація товарної арматури;

− фарбування та лакування столярних виробів;

− реалізація стикованої арматури за зниженими цінами;

− зберігання автотранспорту (автостоянка); послуги випробувальної лабораторії;

− послуги з оренди майна та з громадського харчування (їдальня) тощо.

Перевагами підприємства є також місцезнаходження, яке є географічно та економічно вигідним, оскільки знаходиться на перетині торгових шляхів, які історично склалися у місті Хмельницькому. До підприємства проведена залізнична гілка і власне воно знаходиться неподалік залізничної станції. Загалом виробничі площі підприємства розміщені на трьох ділянках загальною площею складають близько 18 га.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та товарної політики підприємства

В цілому, підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» прагне до впровадження сучасних й прогресивних технологій, вдосконалення управлінських та виробничих процесів і задоволення потреб клієнтів.

В структурному підрозділі підприємства діють два цехи будівельних матеріалів, які здатні забезпечити матеріалами будь-яке сучасне мале та велике будівництво.

Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

1. Цех №1:

- збірний залізобетон - 88 тис.м^3 ;
- блоки СП - 4,2 тис.м^3;
- борт, поребрик - 1 тис.м^3;
- бруківка - 3,7 тис.м^2 ;
- товарний бетон - 90 тис.м^3;

2. Цех №2 :

- збірний залізобетон - 69 тис.м^3;
- блоки СП - 12 тис.м^3;
- товарний розчин - 55 тис.м^2;
- товарний бетон - 33 тис.м^3;

3. Цех №3:

- столярні вироби - 3 тис.м^2;
- пиломатеріали - 4 тис.м^3;
- струганий погонаж - 600 тис.м/п.

Основні види продукції ТДВ "Хмельницькзалізобетон":

1. Плити перекриття (довжиною до 6-9 метрів, шириною 1,2; 1,5; 1,8; 2,4 м, полегшені, виготовлені з керамзитабетона, відрізняються підвищеною тепло - і звукоізоляцією, екологічно чисті) за ГОСТом:

2. Блоки фундаментні – виготовляються з застосуванням пластифікаторів, які підвищують стійкість до промерзання і дії вологи.

3. Перемички – повний перелік, вживаний в будівництві: несучі, гаражні довжиною від 1,3 до 6 м.

4. Верхні та внутрішні стінові панелі для будівництва житлових і громадських будівель.

5. Стінові камені. Стінові камені застосовуються для кладки стін гаражів, котеджів, житлових будинків до 9 поверхів. Товщина стін в 40 см відповідає цегляній кладці 118 см по теплотехніці.

6. Палі – з перерізом 350х350, довжиною до 12 м.

7. Камінь бортовий –марка використовуваного бетону М-400, марка по МРЗ – F200, маса каменю – 96 кг, 55 кг. Термін експлуатації понад 25 років (Євростандарт).

8. Тротуарна плитка (шестигранник, котушка, хвиля, ракета). Забарвлення – за бажанням замовника.

9. Керамзитовий гравій (має марки– 150, 200, 300, 350, 400, 450, 500 (легкий); 600, 700, 800 (важкий)).

10. Продукція ДОЦ (меблі, двері фільончасті, шпоновані; віконні, дверні, балконні блоки та інші столярні вироби (за бажанням замовника).

Діяльність з продажу продукції є одним з найважливіших аспектів комерційної діяльності підприємства. Правильно організована система продажів є джерелом інформації про попит та потреби покупців, здійснює зворотний зв'язок виробництва з ринком і дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність і максимізувати прибуток.

Збут продукції – це процес реалізації виготовленої продукції з метою перетворення товарів у гроші і задоволення запитів споживачів. Продаж продукції являє собою комплекс організаційно-технічних та фінансово-економічних заходів, пов'язаних з постачанням і реалізацією готової продукції. Основною вимогою до збуту з позицій ринкової економіки є готовність підприємства до задоволення виявленого асортиментного попиту споживачів.

Мета збуту – доведення до цільових споживачів конкретного товару необхідних споживчих властивостей у необхідній кількості, в певний час, в певному місці, з допустимими витратами.

Предмет збуту – продукція, послуги підприємства.

Суб'єкти збуту – виробничі підприємства та посередницькі збутові організації.

Об'єкти збуту – покупці товару підприємства.

Дільність з продажу продукції - це функціональна діяльність, яка включає в себе заходи після завершення виробничої стадії або за попереднім замовленням аж

до безпосереднього продажу товару покупцеві, доставки його споживачеві і післяпродажного обслуговування.

Збутова діяльність на підприємстві є різною і включає в себе такі напрямки, як:

– дослідження ринку;

– планування асортиментів і продажу продукції;

– встановлення комерційних взаємозв'язків з покупцями і кінцевими споживачами.

До основних функцій продажу належать:

1) Заходи з продажу. Це заходи, пов'язані з організацією продажу: особистий продаж і просування товару, реклама, передпродажні презентації та демонстрації продукту, переговори за цінами і умовами продажу.

2) Фізичний продаж або по-іншому «офлайн-продажі». Це діяльність, пов'язана з організацією руху товару: отримання товарів, що надходять, зберігання і транспортування, доставка товарів, діловодство: обробка замовлень, виставлення рахунків, отримання оплати.

3) Обслуговування і модифікація товару. Зміна продукту в процесі його руху по каналу збуту і післяпродажне обслуговування: упакування та перепакування; зміна продуктів виходячи з вимог споживача, післяпродажне обслуговування (ремонт, обслуговування, удосконалення старого товару).

4) Інформаційний обмін. Отримання зворотнього зв'язку від ринку виробника: інформація про дослідження ринку, звіти про потенційних і поточних клієнтів, інформація про конкурентів.

На даний момент в умовах ринкової економіки кожне підприємство, незалежно від організаційно-правової форми діяльності, взаємодіє із зовнішніми суб'єктами. Середовище ринку є джерелом, що живить організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну з ринковим середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси ринкового середовища не безмежні, на них претендують багато інших організацій, що

знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що організація не зможе одержати потрібні ресурси з ринкового середовища.

Подальший розвиток підприємства залежить від його зовнішнього і внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище формується під впливом змінних, що впливають безпосередньо на процес виробництва. І саме якраз ринкове середовище – це сукупність змінних, які знаходяться за межами виробничого підприємства і не є сферою безпосереднього впливу його менеджменту. У свою чергу зовнішнє оточення диктує стратегію і тактику організації.

До зовнішнього середовища не прямого впливу має відношення в першу чергу держава та законодавча структура.

В ситуації з ТДВ «Хмельницькзалізобетон» значно впливає політична сфера: часта зміна законів, ставок податків надає прямий вплив на діяльність підприємства.

Контроль над діяльністю підприємства здійснюють такі організації:

– пенсійний фонд - перевірка правильності нарахувань та сплати до пенсійного фонду коштів;

– державна податкова інспекція

– комітет по охороні навколишнього середовища і природних ресурсів - контролює стан викидів в атмосферу шкідливих речовин, скидання шкідливих речовин у водні об'єкти, розміщення відходів на території складу, їх утилізацію;

– інспекція з праці - перевірка правильності ведення трудових книжок, прийом та звільнення працівників, нарахування лікарняних листів і т. д. діє на ринку монополістичної конкуренції, що складається з великого числа незалежно діючих продавців і покупців даного товару, що робить угоди не по єдиній ринковій ціні, а в широкому діапазоні цін. Наявність варіативності цін пов'язане з пропозицією споживачам різних варіантів товарів, що відрізняються один від одного якістю, властивостями та зовнішнім позиціонуванням.

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є свої постійні постачальники, клієнти та конкуренти. Продукція підприємства застосовується в усіх галузях будівництва.

Виготовлення і відвантаження готової продукції вироблялося у відповідності з заявками споживачів за умови попередньої оплати.

В процесі своєї господарської діяльності підприємству доводиться співпрацювати з різноманітними партнерами-суб'єктами. Так, основними партнерами по бізнесу підприємства є:

- ВАТ «Домобудівний комбінат»
- Комунальне підприємство «Хмельницькбудзамовник»
- КП «Опорядбуд»
- ТОВ «Будівельний альянс»
- КП «Житлобуд»
- ПП «Оферта»,
- КП «Спецбудмеханізація»
- КП «Укрстандарт»
- КП «Цивільжитлобуд»
- ТОВ «Кривбасцемент»
- Кам'янець-Подільський цементний завод (ВАТ «Поділляцемент»)
- Криворізький металургійний завод та ін.

В цілому, територіальні межі ринку реалізації залізобетонних виробів та бетонних конструкцій – це Хмельницька, Тернопільська, Вінницька, Волинська, Івано-Франківська, Закарпатська, Житомирська, Львівська, Рівненська, Одеська та Київська області.

Основними покупцями продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є приватні будівельні компанії, які беруть цю продукцію на опт.

Наявність власної випробувальної лабораторії, яка перевіряє якість як сировини, так і готової продукції, вигідне місце розташування, наявність хорошої розгалуженої транспортної системи, це все є допоміжними факторами у вигідній співпраці з підприємством.

Основними видами продукції в 2018-2019 року є виробництво збірного залізобетону і товарного бетону. Ціни відповідають загальногалузевим і на кожен виріб товарних груп складена калькуляція.

Питома вага основного виду продукції підприємства складає: бетон товарний – 58 %, збірний залізобетон - 35%. Питома вага іншого виду продукції становить 7%, а саме блоків різних - 6 %, розчину - 1 %, іншої продукції - менше 1%.

Одним з найважливіших факторів впливу на території України і світу діє велика кількість підприємств по виготовленню залізобетонних виробів і конструкцій. У числі основних конкурентів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на ринку збірного залізобетону України можна назвати наступні підприємства:

- м. Київ – Завод “Бетон від Ковальської”
- м. Житомир - “Житомирагробудіндустрія”
- м. Івано-Франківськ - ТДВ “Івано-Франківськзалізобетон”
- м. Вінниця - “Поділля-залізобетон”
- м. Рівне - ТДВ “Рівненський домобудівний комбінат”
- м. Тернопіль - ПрАТ “Тернобуддеталь”
- м. Львів - ПАТ “Львівський завод залізобетонних виробів-2”

В загальному, український ринок збірного залізобетону характеризується жорсткою конкуренцією, кожне з розглянутих підприємств має потужну виробничу базу та наявність оборотних коштів для розвитку.

Для оцінки діяльності господарюючих суб’єктів поводиться аналіз їх техніко-економічних і фінансових результатів за певний період їх діяльності.

В таблиці 2.1 та 2.2 наведено зведені дані за 2016-2018 роки та результати аналізу динаміки зміни техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та аналіз складу й структури майна підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Од.вим	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темпи росту, %	
			2016	2017	2018	5-4	6-5	5/4*100	6/5*100

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	382 951	442 586	514 001	59 635	71 415	115,57	116,14
2	Середньооблікова чисельність:	чол.							
	- працівників		476	467	502	-9	35	98,10	107,49
3	Кількість відпрацьованих днів у році	дні	215	208	225	-7	17	96,74	108,17
	4.Середня тривалість робочого дня	Год.	8.6	8.7	8.8	0.1	0.1		
4	Фонд заробітної плати:	тис.грн							
	- працівників		48 397	15 171	24 828	-33 226	9657	31,35	163,65

Продовження таблиці 2.1

5	Середньорічна заробітна плата:	тис.грн./ чол.							
	- працівників		29 200	48 400	54 676	19 200	6276	165,75	112,97
6	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	293 395	352 971	413 723	59 576	60 752	120,30	117,21
7	Сукупні операційні витрати підприємства	тис.грн	14 166	16 428	19 889	2262	3461	115,97	121,06
8	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	47 695	43 118	40 038	-4577	-3080	90,40	92,86

Проведене дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вказує на зростання її обсягів: у 2016 році чистий дохід від реалізації продукції дорівнював 382 951 тис.грн., у 2017 році –442 586 тис.грн., у 2018 році – 514 001 тис.грн.. Дані таблиці 3.1 вказують на те, що найбільші темпи зростання припадають на період 2017-2018 років: у 2018 році обсяг товарної продукції дорівнює 514 001 тис. грн. проти 442 586 тис. грн. у 2017 році. Результати проведеного аналізу собівартості реалізованої продукції свідчать по зростання величини цього показника потягом усього періоду, що досліджується.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу й структури майна підприємства, тис.грн.

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темпи росту, %	
		2016	2017	2018	4-3	5-4	4/3*100	5/4*100
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Основні фонди, всього	122 880	158 382	181 318	35 502	22 936	128,89	114,48
	у тому числі:							
	- машини	5161	5861	6927	700	1066	113,56	118,19
	- устаткування	68 544	80 351	93 287	11 807	12 936	117,23	116,09
	- споруди	46503	68924	77 078	22 421	8154	148,21	111,83
	і т.д.	2672	3246	4026	574	780	121,48	124,03

Продовження таблиці 2.2

2	Ступінь зношеності основних засобів (%)	27%	27%	29%	0	2		
3	Нематеріальні активи	340	478	513	138	35	140,59	107,32
4	Обсяги реалізації, всього	439 872	524 015	599 607	84 143	75 592	119,13	114,42
5	Готова продукція	15 621	20 647	34 065	5026	13 418	132,17	164,99
6	Незавершене виробництво	1804	2790	3782	986	992	154,66	135,56
	Дебіторська заборгованість	444	440	1985	-4	1545	99,09	451,14
7	Кошти на рахунках і в касі	86 545	128 587	132 628	42042	4041	148,58	103,14

Також варто відмітити такі показники як обсяг реалізації продукції, з кожним роком він збільшувався разом з кількістю готової продукції. Доповнюючи ці показники надзвичайно зросла дебіторська заборгованість на 2018 рік – 1985 проти попередніх років 440 і кількість незвершеної продукції.

Відмічені зміни чистого доходу від реалізації продукції пов’язані із нарощенням обсягів випуску продукції, збільшенням масштабів будівництва

промислових та сільськогосподарських об’єктів, будівництва житла та об’єктів соціально-культурного призначення, а також скорочення кількості недобудов по регіону. Однак інфляційні процеси в економіці країни спричиняють значне подорожчання сировини, матеріалів та електроенергії в цілому у галузі будівництва, а отже і зростання собівартості продукції.

Впродовж періоду, що аналізується, фінансовим результатом фірми був чистий прибуток, який мав такі значення: у 2016 році – 47 695 тис.грн., у 2017 році – 43 118 тис.грн., у 2018 році – 40 038 тис.грн.. В загальному, ми бачимо скорочення чистого прибутку з кожним роком, що не є хорошим показником.

В підсумку до вище наведених таблиць наводжу основну таблицю 2.3 по оцінці рівня і динаміки показників фінансових результатів підприємтва ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таблиця 2.3 – Оцінка рівня і динаміки показників фінансових результатів, тис.грн.

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темпи росту, %	
		2016	2017	2018	4-3	5-4	4/3*100	5/6*100
1	Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	382 951	442 586	514 001	59 635	71 415	115,57	116,14
2	Собівартість реалізованої продукції	293 395	352 971	413 723	59576	60 752	120,31	117,21
3	Валовий - прибуток - збиток	89 556	89 615	100 278	59	10 663	100,06	111,90
4	Інші операційні доходи	6867	12588	14 167	5721	1579	183,31	112,54
5	Адміністративні витрати	13 600	17 689	22 741	4089	5052	130,06	128,56
6	Витрати на збут	10 846	15 907	23 981	5061	8074	146,66	150,76
7	Інші операційні витрати	12 440	14 764	18443	2324	3679	118,68	124,91
8	Фінансові результати від операційної діяльності - прибуток - збиток	59 537	53 843	49 280	-5694	-4563	90,44	91,52
9	Фінансові витрати	523	410	4	-113	-406	78,39	0,98
10	Інші витрати	761	734	299	-27	-435	96,45	40,74

11	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування - прибуток - збиток	58 297	52 794	49 273	-5503	-3521	90,56	93,33
12	Податок на прибуток від звичайної діяльності	10 602	9 676	9235	-926	-441	91,27	95,44
13	Чистий - прибуток - збиток	47 695	43 118	40 038	-4577	-3080	90,40	92,86

Серед основних висновків, які можна зробити за результатами аналізу таблиці 2.3, відмітимо наступне: у 2016-2018 роках підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є прибутковим і рентабельним, однак у 2016 році відмічаються уповільнення темпів зростання по основних фінансово-економічних показників діяльності заводу включно до 2018 року.

Нижче представлена діаграма ключових показників фінансових результатів 2016-2018 років та яскраво показана динаміка зросту.

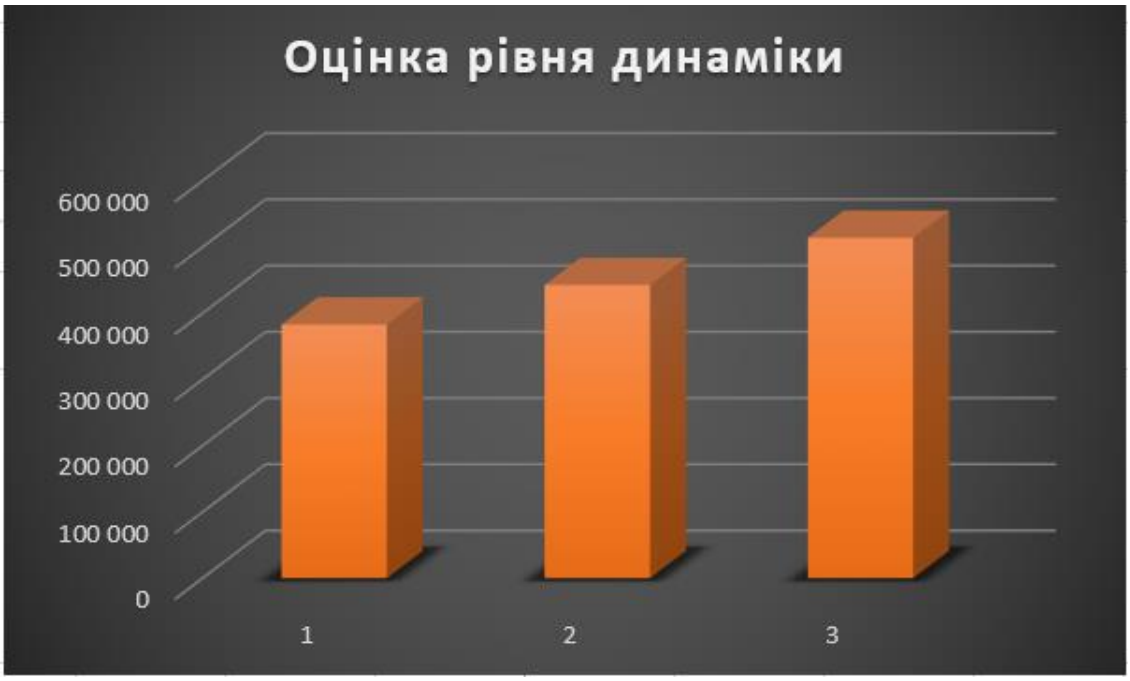


Рисунок 2.2 – Діаграма оцінки рівня фінансових результатів 2016-2018 рр

Серед місцевих та світових економічних факторів, що вплинули на діяльність

підприємства слід вказати значний вплив інфляційних процесів на зростання цін на сировину, матеріали, напівфабрикати, що позначилося на зростанні обсягів випуску та реалізації продукції у вартісному вираженні та показниках ефективності використання виробничих фондів та трудових ресурсів організації. Найбільш масштабним фактором впливу 2020 року стала пандемія COVID-19, коли відбулось повне закриття країн на самоізоляцію і всіх підприємств. Цей час нам показав, що немає часу гаяти, тому що відсіювання «слабких» та «вразливих» відбувається удвічі швидше і потрібно максимально ефективно використовувати свій ресурсний потенціал.

Отже, соціальне забезпечення робітників, розвиток їх особистості, збереження здоров'я є умовою успішної діяльності організації. В якості мотиваційного ресурсу управління, соціально-орієнтована кадрова політика підприємства і пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоб працівник задовольняв свої потреби, інтереси та мету організації. Тому важливо завжди пам’ятати про соціальну захищеність працівників, стабілізацію їхніх інтересів, а особливо про покращення моральної атмосфери на підприємстві.

2.3 Оцінка ризикозахищеності підприємства на основі сучасних методів аналітики

Здійснення будь-якого виду підприємницької діяльності у певній мірі пов'язано з ризиком. Будь-яка дія, пов'язана з ризиком, завжди цілеспрямована, тому що відсутність мети робить рішення, пов'язане з ризиком, безглуздим.

Досвід провідних міжнародних компаній переконливо доводить, що стабільність розвитку бізнесу і підвищення ефективності управління неможливі без активного використання ризик-менеджменту, який є складовою частиною системи управління компанією, незалежно від її масштабів і специфіки виробництва або надання послуг.

Тому задачею, яку ми ставимо перед собою, є необхідність оцінити рівень ризикозахищеності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», адже якщо ми не будемо управляти ризиками, вони почнуть керувати нами.

Процес управління ризиками включає в себе наступні етапи:

1) Взаємодія і консультування – на кожній стадії процесу ризик-менеджменту необхідно взаємодіяти та проводити консультації як із зовнішніми, так і з внутрішніми учасниками інноваційного процесу.

2) Визначення контексту ризик-менеджменту – необхідно визначити зовнішні характеристики підприємницького середовища, внутрішні параметри організації, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде розвиватись процес аналізу.

3) Ідентифікація ризиків – визначення ризиків, здатних вплинути на інноваційний розвиток.

4) Аналіз ризиків – визначення наслідків, імовірності виникнення, і, як результат, ступеня ризику, а також причини та фактори виникнення ризикових ситуацій.

5) Оцінка ризиків – поділяється на якісну та кількісну. Якісний аналіз ризиків та умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на успіх інновації. Кількісна оцінка ризиків – числове визначення величин окремих ризиків і ризику інновації в цілому.

6) Прийняття та реалізація ризикового рішення – це визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрози для подій інноваційного ризику, що вимагає реагування.

7) Моніторинг ризиків – постійний і систематичний контроль ситуації з метою своєчасного виявлення сигналів і ознак виникнення ризикових ситуацій і прийняття адекватних заходів щодо їх розв'язання.

Таблиця 2.4 - Ризики ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Групи ризиків	Ризики

Фінансові	- неспроможність розрахунків за зобов'язаннями - низька прибутковість - зростання витрат - втрата споживачів внаслідок зменшення доходів населення - банкрутство
Виробничі	- високий рівень енерго-, матеріало- та трудомісткості продукції - низька ефективність виробничих потужностей - поломка - низька якість наданих послуг - відсутність якісних продуктів
Кадрові	- втрата кадрів через масову міграцію - дефіцит кваліфікованих кадрів - низька кваліфікація працівників та висока вартість підвищення кваліфікації - конфлікти серед працівників - високий показник плинності кадрів через невдоволення заробітною платою

Продовження таблиці 2.4

Інформаційні	- недостача інформації щодо зовнішніх чинників і як наслідок втрати позицій на ринку - недостатня обізнаність законів і як наслідок штраф або пеня - збій інформаційної системи
Маркетингові	- низька ефективність маркетингу - втрата постачальників - відсутність необхідних постачань - втрата іміджу внаслідок неправдивої інформації

Оцінювання ризику бізнес-системи нових впроваджень має фундаментальне значення при формуванні результату процесу. Оскільки, саме співвідношення між рівнем ризику та можливими результатами визначає або ж приймає підприємство даний напрямок інноваційного розвитку чи відхиляє мінімізуючи очікувані втрати. В таблиці 2.5 приведені найбільш значимі ризики підприємства.

Таблиця 2.5 – Сегментація ризиків підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Рівень	Фінансові наслідки	Іміджеві наслідки	Виробничі наслідки	Відповідність законодавсву	Охорона праці	Навколишнє середовище
несуттєві	Несуттєві втрати прибутку або збільшення витрат	Одиничний негативний відгук клієнта	Незначні затримки але без зупинки виробництва	Несуттєві штрафи, до 1000 грн.	Перша допомога, надана за місцем роботи	Несуттєві викиди, відсутність наслідків для навколишнього середовища
низькі	Поламка устаткування	Відмова про співпрацю одного з партнерів	Збій в роботі станка	Штраф у розмірі до 10 000 грн.	Незначна травма співробітника	Викиди, які завдали шкоду навколиш-ньому середовищу в масштабах підприємства

Продовження таблиці 2.5

середні	Збільшення витрат на закупівлю сировини	Розірвання угоди про постачання через невідповідність товару	Поламка одного з станків	Штраф у розмірі 14 000 грн.	Травми співробітника яка призвела до лікарняного	Викиди що завдали шкоду навколиш-ньому середовищу в масштабах мікро району
високі	Розірвання вигідної угоди з постачальником	Повернення партії товару	Вихід з ладу виробничої лінії	Порушення норм законодавства	Травма співробітника яка призвела до інвалідності	Викиди що завдали шкоду навколиш-ньому середовищу в масштабах міста
критичні	Втрата прибутку або збільшення витрат більше ніж на 10% від плану	Втрата ключового партнера	Зупинка виробництва	Штрафи у розмірі понад 100 000 грн.	Людські жертви	Довгостроковий збиток навколиш-ньому середовищу

Наступним кроком після ідентифікації ризиків, потрібно провести їх аналіз та згрупувати відповідно до їх значимості для ТДВ «Хмелницькзалізобетон». Для ефективного управління ризиками необхідно визначити критерії оцінки ризиків, які дозволяють виділити ризики, що є критичними для управління. Такий підхід дозволить направити обмежені ресурси організації на зниження найбільш істотних ризиків. В результаті, отримано ось такий SWOT-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а саме: сильні, слабкі сторони, його можливості та ризики.

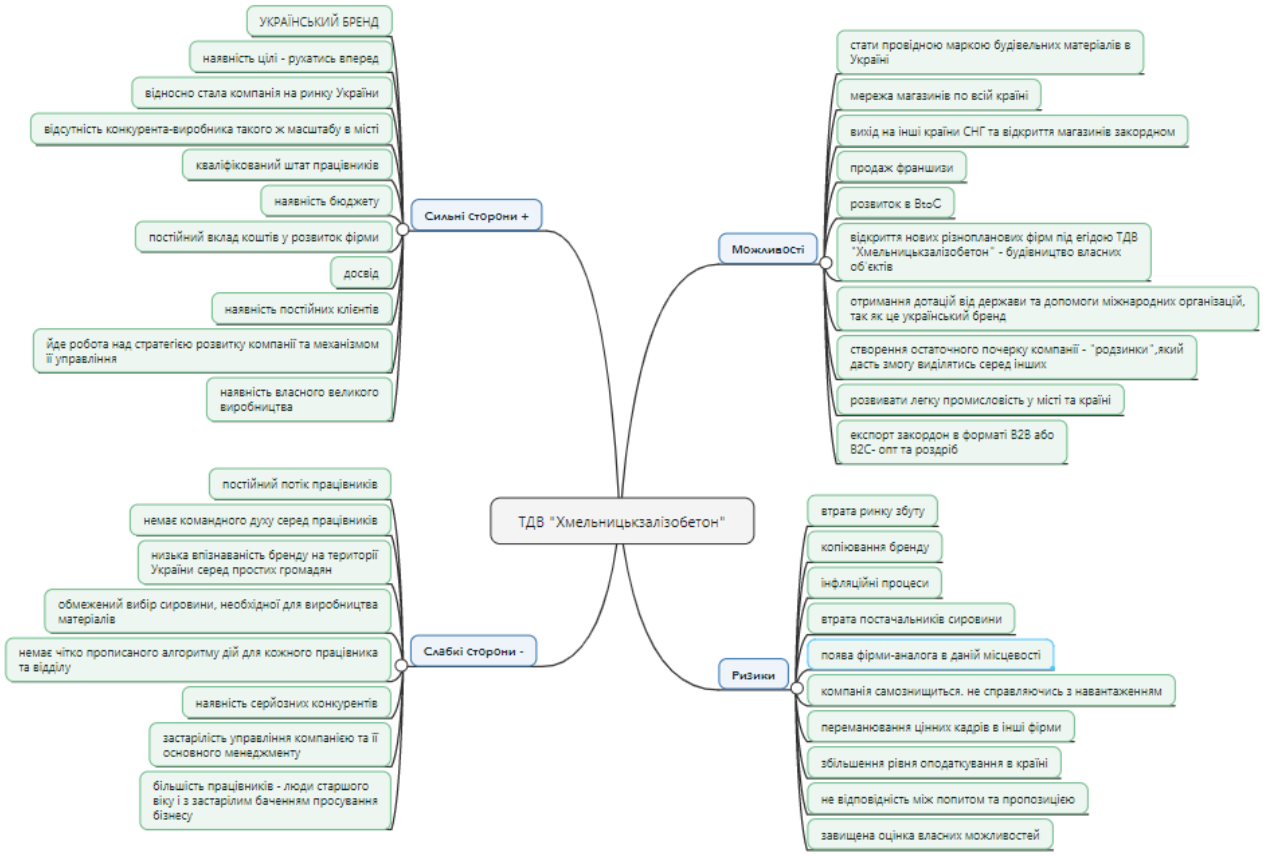


Рисунок 2.3 – SWOT-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Отже, виходячи з вище наведеної оцінки, можна виділити для керівництва підприємства найбільш критичні показники за такими напрямками, як фінаснові наслідки, іміджеві наслідки, виробничі наслідки, відповідність законодавству,

охорона праці та навколишнє середовище. Кожен з критичних показників є звісно в дечому гіперболізованим, але цілком реальним для такого підприємства.

Таким чином, ми маємо загальну інформацію про всі можливі ризики для підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» і на які нам потрібно звернути увагу, задля їх уникнення. Подібний аналіз має проводитись обов’язково на кожному підприємстві, щоб наперед знати і випереджати усі можливі проблеми.

Висновки до другого розділу

Підводячи підсумки другого розділу, в якому йшла мова про аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «Хмельницьказалізобетон», можна навести наступні висновки.

В вище поданих таблицях існуючого стану, бачимо не сильну, але дещо стагнацію фінансового стану підприємства. Чистий прибуток підприємства зменшився, а витрати збільшились. Різниця з попередніми роками не значна, але стабільна у своїх показниках до зменшення, починаючи з 2016 року. Варто врахувати світову ситуацію, яку ми всі зараз спостерігаємо – це пандемія Коронавірусу, який викликав повномасштабну кризу, яка спіткала кожну країну.

Подані показники і оцінка ризикозахищеності підприємстві на прикладі таблиці основних факторів впливу та SWOT-аналізу, дозволяють побачити, що наразі економічний та людський фактор є найбільш вагомим у впливі на розвиток підприємства. Тобто саме кваліфікація працівників, готовність керівництва до змін, перегляд існуючого стану організації та план до впровадження більш оптимізованої його структури, є одним з найважливіших аспектів на шляху до його розвитку.

Щодо оцінки ризикозахищеності, то ТДВ «Хмельницьказалізобетон» є середньозахищеним, оскільки має відносно застарілу специфіку своєї роботи та управління в цілому.

Таким чином, за ініціативою керівництва підприємства за участю провідних фахівців слід невідкладно розробити комплекс заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства, впровадження новітніх сучасних технологій, програм та будівельних матеріалів, зниження собівартості продукції за рахунок внутрішньовиробничих резервів, пошуку нових постачальників більш дешевої сировини та ринків збуту.

У 3 розділі запропонуємо шляхи підвищення ефективності та формування

ресурсного потенціалу згідно свого кваліфікаційного рівня.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Заходи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Одним з інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства є правильна організація структури підприємства, топ-менеджменту, маркетингу, відділу продажів та систематизація усіх виробничих процесів.

Підприємство має усі необхідні відділи для його функціонування, в посадові обов'язки якої входить збут виробленої продукції, рекламна діяльність, просування товарів, пошук нових покупців. Однак, такі відділи як маркетинг, малий порівняно з іншими відділ збуту та загалом виробничий процес потребує підвищення своєї кваліфікації і реорганізації. Це підтверджує низький рівень рентабельності продажів та низька займана частка ринку споживачів. Як доказ тому, про це говорять останні цифри підприємства. Наприклад, чистий дохід від реалізації продукції на 2018 рік складає 514 001 грн, але чистий прибуток за мінусом усіх витрат на 2018 рік є всього 40 038 грн, що є достатньо низьким показником для такого великого підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла в 2 рази за останні 2 роки рахунок інфляційних процесів в країні, але знову ж таки дані показують, що підприємство не переглянуло ці показники і штат працівників не зменшився, а навпаки збільшився до 502 людей, з яких 90 є адміністративно-управлінським персоналом при близько 45 відділах. Наступною цифрою, на яку потрібно звернути увагу – це витрати на збут, які на 2018 рік складають всього 23 981 грн та інші операційні витрати – 18 443 грн на 2018 рік. Це говорить про те,

що підприємство не приділяє достатньої уваги маркетингу, систематизації операційної діяльності та відділу продажів, які по суті є «китами» успіху всієї роботи ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Саме від їхньої роботи по кількості проданої продукції, презентації маркетингом готової продукції залежить весь функціонал заводу і його подальша робота.

Ключові дії задля підвищення конкурентоспроможності повинні бути такі:

1) Тотальний перегляд організаційної структури підприємства, його працівників, які, можливо, вже вичерпали свій робочий термін або елементарно їхні обов'язки можуть бути виключені з робочого плану як не суттєві або систематизовані. Ті працівники, які залишаться після реорганізації, то обов'язково мають бути відправлені на підвищення кваліфікації і роботи з відділом кадрів, щоб визначити їхній загальний потенціал.

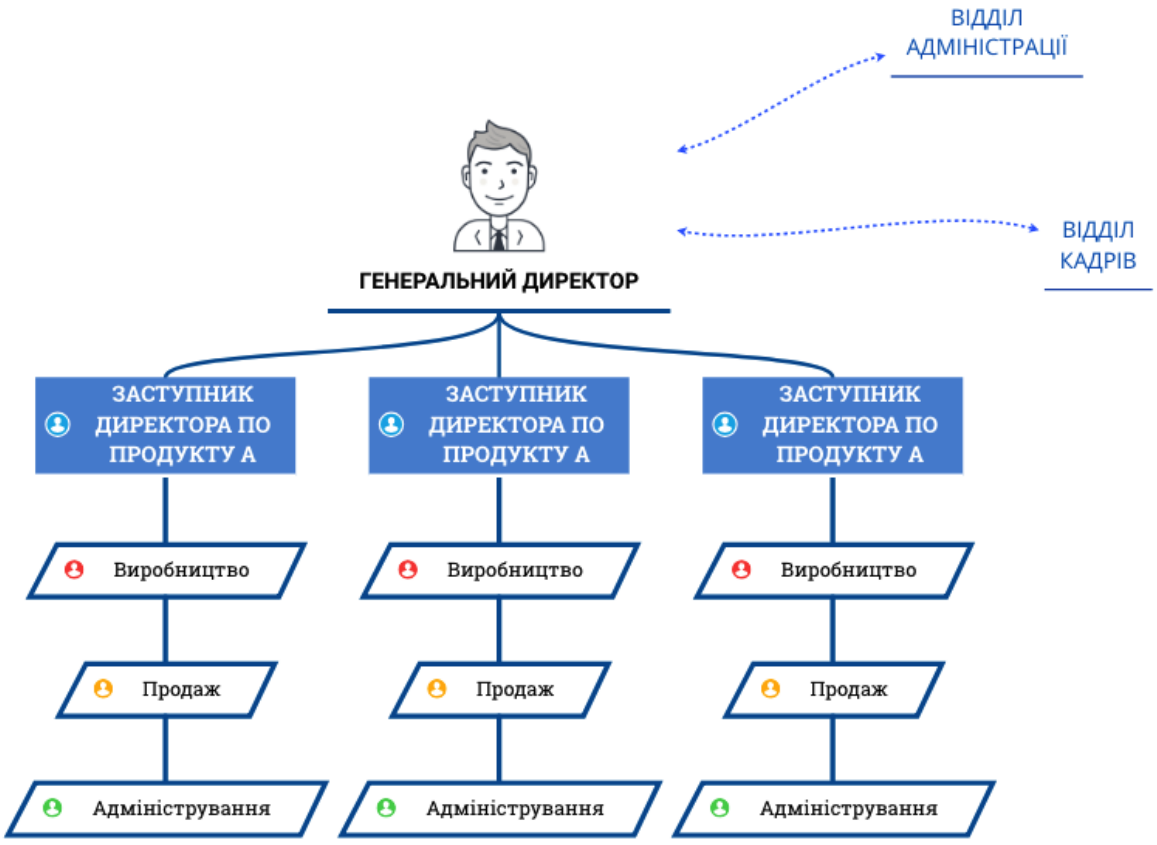


Рисунок 3.1 – Приклад сучасної організаційної структури

2). Виключення з організаційної структури непотрібних відділів, які на даний момент стагнації підприємства несуть йому тільки збиток – оздоровчий комплекс,

їдальня, відділ охорони праці при вже наявному пункті охорони здоров'я, до прикладу.

3) Перегляд стратегії розвитку підприємства. Наразі світова практика від топових бізнесменів світу, каже що при карантині 2020 неможливо будувати плани далі ніж на 1-3 місяці. Дані цифри вражають, але так дісйно є, потрібно переглянути стратегію і ключові показники по всім напрямкам і прийняти рішення про акумуляцію коштів, де це найбільш необхідно. Після цього будувати схематично наголошу реалістичні плани щодо функціонування підприємства хоча б до року.

Рисунок 3.2 – Приклад стратегічного планування компанії

4) Реорганізація «Відділу збуту», пошук нових клієнтів. При оцінці ризиків було виділено ключову роль клієнтам, від яких залежить підприємство, а саме зупинка виробництва через їх втрату. Це говорить про те, що чим більше буде платоспроможних клієнтів, тим буде менший ризик для підприємства. Тому наступним ключовим кроком має стати побудова «Відділу продажів B2B» (опт), якого я не побачила в оргструктурі підприємства. Є один існуючий загальний

«Відділ збуту», який займає чи не найменшу частину в структурі підприємства, але від якого по факту існує підприємство. Тобто має бути повна перебудова даного відділу і навчання нових кадрів правильному збуту продукції. Тим паче, що в Хмельницькому є кілька дійсно професіоналів своєї справи, які роблять такі відділи «під ключ».

Рисунок 3.3 – Приклади форм реорганізації відділу

5) Вихід на експорт, якщо це буде співпадати з стратегією компанії на найближчий час. Такий висновок зроблено після побаченого списку постійних клієнтів ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Усі клієнти є українські компанії, так ще й на 2018 рік дебіторська заборгованість по ним склала 1985, порівняно з 2016 роком – 440, тобто їх платоспроможність знизилась в 4,5 рази.

При виході на експорт і на більш платоспроможних клієнтів зросте й рентабельність підприємства, яке буде мати більше оборотних коштів для його функціонування та подальшого розвитку. Також це дасть загальну впізнаваність бренду та довіру споживача. Для цього, знову ж таки повторюсь, має бути побудований новий сучасний відділ продажу з знанням іноземних мов та відділ маркетингу, який буде готовий до налаштувань реклами за межами України.

6) Побудова нового «Відділу логістики». При такому масштабному виробництві, яке спеціалізується здебільшого на оптових замовленнях, потрібен відділ, який буде контролювати доставку готової продукції від виробництва до безпосередньо клієнта. І який також розвантажить «Відділ ВТВ» від такого колосального напливу обов’язків і дасть змогу йому займатись суто виробничими питаннями.

7) Відокремлення продажу житлово-комерційних приміщень від ТДВ «Хмельницькзалізобетон» під іншу назву та організаційну структуру. Цей напрямок має великий потенціал, але на сайті підприємства видно, що він не є там достатньо представленим та рекламованим. Пропозиція є саме такою, що матеріали мають продаватись окремо, а будівництво з них житлово-комерційних приміщень окремо.

Таким чином, загальний порядок в запропонованих напрямках дасть змогу підприємству спробувати себе ще й в ролі забудовника. Але обов’язково має бути розроблений brand-book нової компанії, середня вартість до прикладу комерційних приміщень в топових місцях міста та «аватар» свого клієнта, тобто цільова аудиторія. Це цілком може бути наступна ціль після вирішення ключових питань підприємства.

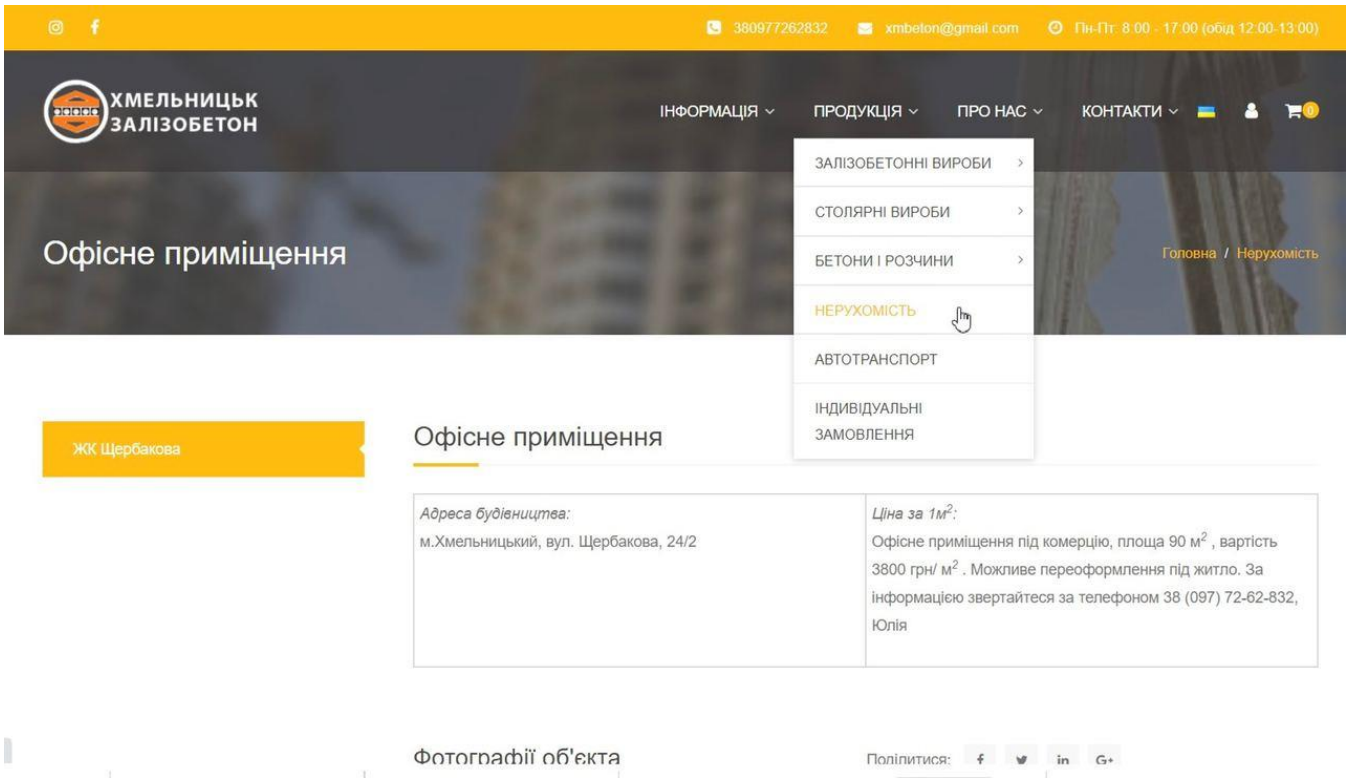


Рисунок 3.4 – Існуюча подача інформації про продаж нерухомості від ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

8) Впровадження на виробництво і загалом на підприємство філософії «Тойота» та «Кайдзен» за допомогою сучасних програм, якими достатньо легко управляти та контролювати усі процеси буквально з свого мобільного телефону. Найбільш ефективною для розуміння усіх працівників може стати безкоштовна програма «Trello», її приклад наведено нижче на рисунках.

Перш за все пропонується по філософії «Тойота» топ-менеджерам вдосконалення бізнес-процесів:

– усунути помилки даремно витраченого часу та ресурсів;

– здійснити пошук дешевших технологій, що не поступаються сучасним технологічним впровадженням;

– виробляти невеликий обсяг продукції;

– зробити з кожного працівника висококваліфікованого інспектора контролю.

Основні принципи корпорації включають наступні підходи:

- приймати рішення з огляду на довгострокову філософію компанії;

- запустити безперебійний процес з метою виявлення джерела проблем;

- уникати надмірних обсягів виробництва;

- стандартизовані завдання та процеси є основою постійного вдосконалення;

- застосовувати візуальний контроль з метою недопущення;

- використовувати тільки надійні та цілком протестовані технології, що обслуговують процеси та працівників;

- формувати лідерів, які повністю розуміють суть своєї роботи, живуть філософією підприємства та навчають цьому інших;

- поважати та цінувати свою мережу партнерів, клієнтів та постачальників;

- приймати рішення шляхом пошуку консенсусу, врахувавши всі варіанти;

- впроваджувати рішення миттєво;

- стати зразком для наслідування.

Кайдзен (англ. *kaizen*; яп. 改善) (японський термін «безперервне вдосконалення», «поліпшення» або «зміна на краще») — японська філософія або практика, яка фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя організації.

У філософії Кайдзен організації безперервно покращують усі функції бізнесу, в чому задіяні всі працівники — від директора до звичайного робітника. Покращуючи стандартизовані дії та процеси, Кайдзен має на меті усунути всі втрати.

Ключові компоненти Кайдзен:

- Постійне і акцентоване скорочення всіх видів втрат, спрямоване на безперервне підвищення ефективності роботи і скорочення витрат.
- Раціональна організація робочих місць за допомогою системи 5S, що дозволяє досягти максимально можливого порядку, ефективності і продуктивності.
- Контроль якості в масштабі всієї компанії, причому поняття якості включає не лише якість продукції, а ширше поняття якості самої роботи.
- Стандартизація — діяльність по стабілізації і підтримці досягнутих результатів покращення за рахунок навчання і дисципліни, забезпеченню стабільно високих результатів роботи.

Реалізація стратегії Кайдзен у межах підприємства підтримується за допомогою неухильного дотримання принципів підтримки системи безперервних поліпшень:

- Робота в команді, підтримка учасників процесу і взаємодопомога у вирішенні проблем
- Особиста дисципліна і прихильність ініціативам змін в компанії, донесення корпоративних цінностей до співробітників на власному прикладі
- Творчий підхід, зацікавленість в покращенні існуючого процесу й результатів роботи
- Участь співробітників в роботі малих груп, що займаються покращеннями в тих структурних підрозділах, де вони працюють
- Вибудовування системи подачі пропозицій і стимулювання участі всіх працівників у цьому процесі. Першочергове завдання системи пропозицій — викликати у співробітників інтерес до постійного поліпшення роботи, заохочуючи їх до подачі великої кількості ідей, незалежно від економічного ефекту окремих пропозицій.

Доповненням до філософії «Кайдзен» слідує один з її головних практичних систем впровадження – Канбан.

Kanban (яп. かんばん(看板)) (буквально білборд, рекламний щит) — це система розпорядку для ощадливого та «якраз вчасно» виробництва. Канбан — це система для контролю логістичного ланцюга з точки зору виробництва, але не система інвентаризації. Канбан було розроблено Таїті Оно, в Toyota, з метою досягнення та підтримки високого рівня виробництва. Kanban — це один із методів досягнення принципу Кайдзен («Якраз вчасно»).

Канбан став ефективним інструментом в управлінні системою виробництва у цілому, і довів себе, як відмінний спосіб пропагування вдосконалень. Проблемні місця виявляються за зменшенням кількості продуктів у циркуляції. Однією з переваг канбан є встановлення верхньої межі на кількість деталей, що очікують опрацювання, й уникнення таким чином перевантаження системи виробництва.

Картки є ключовим компонентом канбану і сигналізують про необхідність переміщення матеріалів всередині фабрики або переміщення матеріалів від зовнішнього постачальника на виробництво. Картка канбан, по суті, є повідомленням, що сигналізує про вичерпання продуктів чи деталей. При отриманні картка канбан спричинює поповнення запасу потрібних деталей. Споживання таким чином керує попитом на продукцію, і цей попит вказується картками канбан. Таким чином, за допомогою канбан-карток організовується система, керована попитом.

Прихильники ощадливого виробництва вважають, що кероване попитом виробництво має більші обороти продукції та менші об’єми на складах, допомагаючи таким чином компаніям бути більш конкурентноздатними.

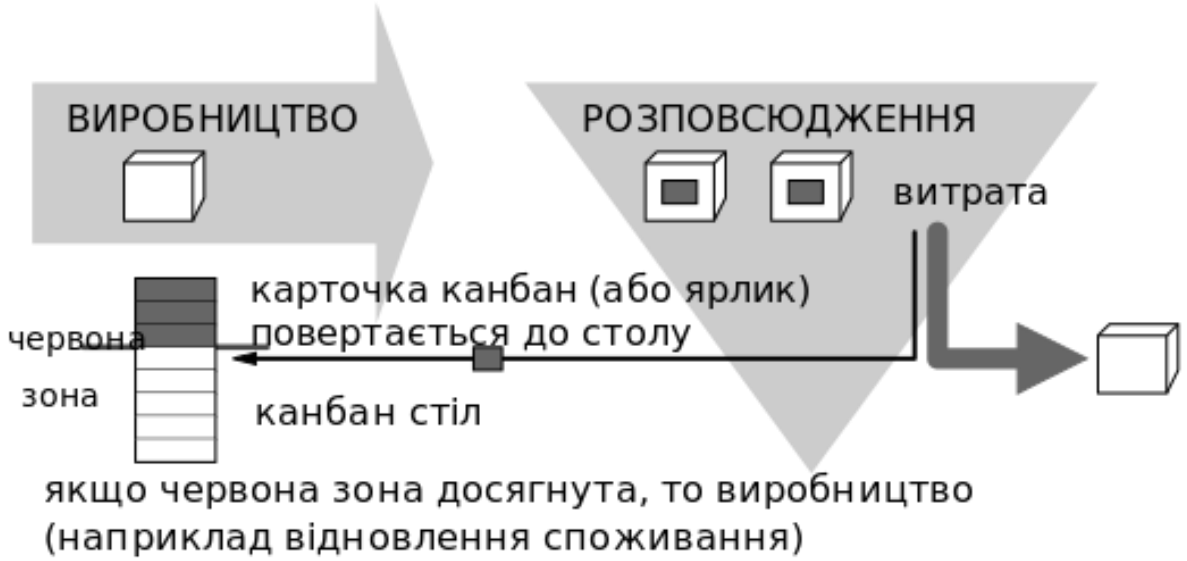


Рисунок 3.5 – Принцип дії Канбану на виробництві

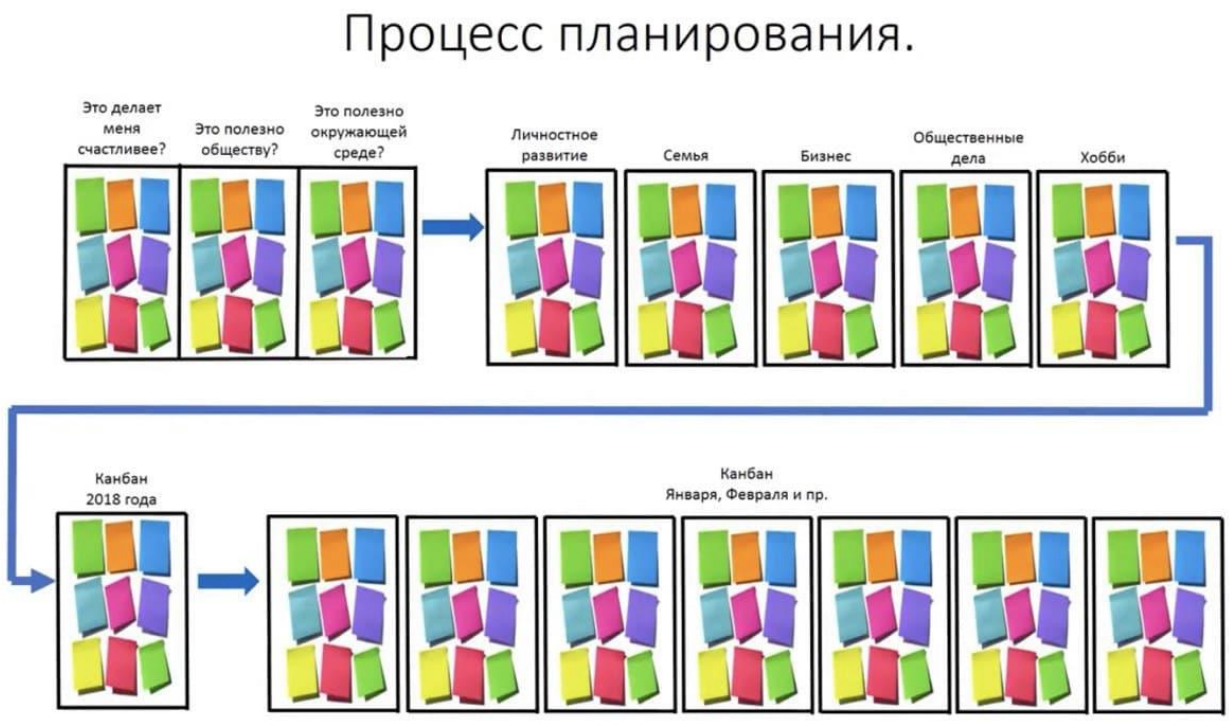


Рисунок 3.6 – Принцип дії Канбану в повсякденному житті

9) Наступним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства є якісна рекламна діяльність, зокрема, для товарної продукції, стратегія просування та реклама товару там, де є цільовий споживач і клієнт. В цьому може допомогти бренд-менеджер або кваліфікована аутсорс-компанія по маркетингу. Тому що, як показує світова практика, не обов'язково мати постійний відділ маркетингу на такому підприємстві, достатньо мати на аутсорсі компанію, яка буде по необхідності вести всі маркетингові компанії.

Наразі для забезпечення просування товару ТДВ «Хмельницькзалізобетон» застосовує наступні маркетингові комунікації:

- друкована реклама;
- листівки (партнерам, в рамках акцій);
- каталоги товарів;
- плакати і вивіски в торгових точках міста;

Варто відмітити, що хорошим і вже діючим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства є управління якістю і сертифікація продукції. Даний напрямок на підприємстві реалізується в повному обсязі. Вся

продукція підтверджена сертифікатами якості, і перевіряється власною лабораторією заводу. Сировина, що надходить від постачальників, підтверджено сертифікатами якості та перевіряється фахівцями лабораторії на підтвердження показників, відображених у супроводжуючих сертифікатах якості.

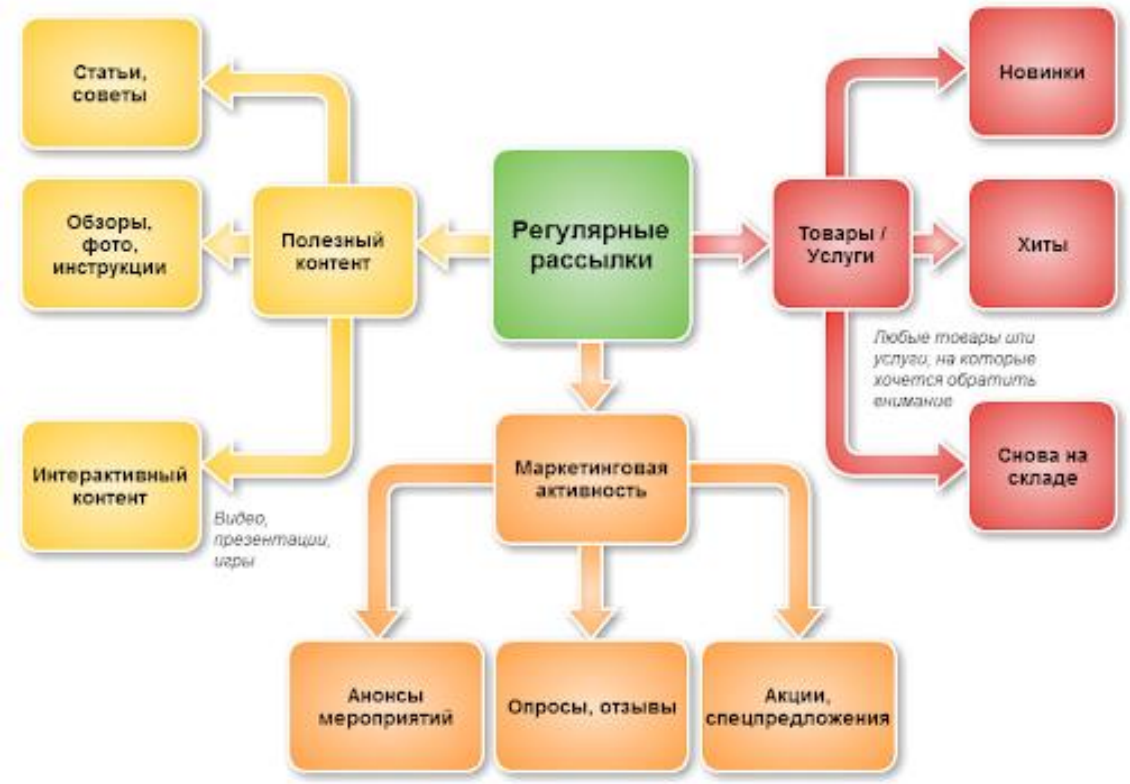


Рисунок 3.7 – Принцип дії маркетингу на підприємстві

10) Постійна аналітика конкурентів, їхні ціни, ринки збуту і т.д. Цілком можливо, що після постійної аналітики будуть з’являтись нові ідеї для покращення підприємства та розуміння, на якому воно етапі. В цьому допоможе аналіз PEST.

PEST-аналіз — це спосіб зрозуміти, як зовнішні сили впливають на ваш бізнес. Він був створений професором Гарварду Френсісом Агіларом у 1967 році. Цю методику варто включити в кожен бізнес-план на додаток до SWOT-аналізу, оскільки він є частиною управління ризиками і розробки стратегії.

P — політичне середовище (Political Environment). Урядові постанови і юридичні питання впливають на прибутковість і успішність компанії. Питання, які необхідно враховувати, містять:

- податкові керівні принципи;

- авторське право і право власності;
- політичну стабільність;
- правила торгівлі;
- соціальну і екологічну політику;
- закони про зайнятість і правила техніки безпеки.

Компанії також мають враховувати місцеву владу та її вплив на бізнес.

E — економіка (Economic). Економічний чинник розглядає зовнішні економічні проблеми, які можуть зіграти певну роль в успіху компанії. Зверніть увагу на:

- процентні ставки;
- рівень інфляції;
- безробіття;
- валовий внутрішній продукт;
- доступність кредиту.

S — соціум (Social). Аналіз соціально-економічного середовища ринку своєї галузі допомагає зрозуміти, як формуються споживчі потреби і що слугувало головним фактором для купівлі. Серед явищ, які слід вивчити:

- демографія;
- темпи зростання населення;
- розподіл за віком;
- ставлення до роботи;
- тенденції ринку праці.

Зміни в культурі та суспільстві, такі як прагнення здорового способу життя і турбота про навколишнє середовище, зменшення кількості дітей в сім'ї, впливають на те, як споживачі будуть здійснювати свої покупки.

T — технології (Technology). Технологія відіграє величезну роль в бізнесі, і вона може вплинути на неї як негативно, так і позитивно. Впровадження нових продуктів, нових технологій і послуг може тривати значний час і вимагати більших витрат. Тому бізнес має оцінити цей фактор з усіх боків. Конкретні елементи, які необхідно вивчити:

- державні витрати на технологічні дослідження;
- життєвий цикл сучасних технологій;
- роль інтернету і можливі зміни в ньому;
- вплив потенційних змін в інформаційних технологіях.

Етапи оцінки:

1) Визначення ключових факторів для оцінки.

2) Надання факторам ступеню впливу. Після того як всі фактори, які можуть вплинути на продажі і прибуток компанії вибрані, необхідно оцінити силу впливу кожного фактору. Сила впливу фактору оцінюється по шкалі від 1 до 3, де:

1 - вплив фактору малий, будь яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії

2 - тільки значима зміна фактору впливає на продажі і прибуток компанії

3 - вплив фактору високий, будь яке коливання викликає значиму зміну в продажах і прибутку компанії.

3) Проведення оцінки ймовірності зміни факторів. Ймовірність коливань оцінюється по 5-ти бальній шкалі, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактору зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність. Оцінку краще проводити не індивідуально, а серед оточення людей, які мають деякий досвід у цій сфері і експертизу в будь якому з направлень роботи.

4) Оцінка реальної значимості факторів. Наступним кроком вже можна розрахувати реальну значимість кожного фактору. Реальна значимість дозволяє оцінити, наскільки компанії варто звернути увагу і контролювати фактор зміни зовнішнього середовища, і розраховується як ймовірність зміни фактору, зважена на силу впливу цього фактору на діяльність компанії.

Чим вище реальна значимість фактору (див. Рисунок 3.9, стовпець №5), тим більше уваги і зусиль слід приділяти для зниження негативного впливу фактору на бізнес.

Опис фактора	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на значимість
		1	2	3	4	5		
Політичні фактори								
Обмеження на ввіз імпортних товарів	**1**	2	1	2	1	1	1,4	0,09
Збільшення кількості перевірок	**2**	1	3	2	1	2	1,8	0,24
Економічні фактори								
Високий темп інфляції	**3**	5	5	5	5	5	5	1
Високі податкові ставки	**2**	3	4	3	4	3	3,4	0,45
Рівень доходів населення	**3**	4	5	5	5	5	4,8	0,96
Соціальні фактори								
Відтік робітників	**1**	3	1	2	2	2	2	0,13
Технологічні фактори								
НТП в соціальній сфері	**3**	4	5	5	3	5	4,4	0,88
Загалом	15						22,8	

Рисунок 3.8 – Розгорнутий PEST-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таким чином, провівши PEST-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон» робимо висновок, що найбільш значимі фактори впливу на нього відіграє економічний та технологічний, вони додатково виділені у 5 стовбці. І це дійсно відповідає реальності, адже на 2020 рік в доповненні з карантинним періодом, з яким зіштовхнувся світ через COVID-19 саме ці фактори вийшли на перші місця по значимості. Відтепер на ринку України залишаться ті підприємства, які будуть максимально готові до економічних коливань в країні і ті, які зрозуміють, що саме зараз і негайно потрібно враховувати вплив НТП – науково-технічного прогресу.

11) Перегляд цінової політики. На сьогоднішній день, коли економічна політика в країні нестабільна, собівартість продукції потрібно постійно переглядати і де є дійсно потреба в піднятті цін, то це необхідно робити, але обов'язково після аналізу даної номенклатурної групи серед конкурентів і пояснення клієнтам, що дана категорія товарів вимушена подорожчати. Цінова політика підприємства, як маркетинговий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» реалізується за принципом ціноутворення по витратах.

Рисунок 3.9 – Схема ціноутворення продукції

12) Постійний пошук нових постачальників матеріалів для виготовлення продукції. Це дасть краще володіння інформацією про варіанти закупок та можливість поступок з боку постачальників, так як дане підприємство є великим оптовиком. В результаті, ми зможемо вплинути на ціноутворення продукції та її можливе здешевлення, що напряму підвищить конкурентоспроможність.

13) Індивідуальний підхід до клієнта. Використання таких прийомів, як знижка за оптові закупівлі, та інші спонукальні заходи при купівлі продукції у нашого виробника також складуть у покупців лояльну думку про підприємство. Таким чином, після купівельне обслуговування, як, наприклад, доставка продукції безпосередньо до будівництва за рахунок ТДВ «Хмельницькзалізобетон» також можна вважати маркетинговим інструментом підвищення іміджу, конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних товарів. На цьому якраз може зіграти важливу роль новий «Відділ логістики».

Існує ще безліч підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Але якщо почати з цих ключових пунктів, то можна з повною впевненістю сказати, що результат не заставить себе довго чекати. На даний момент – це є найсучасніші та найефективніші правила вдосконалення, слідуючи їм компанія завжди буде на перших місцях серед конкурентів.

3.2 Оцінка інтегрального показника ефективності ОСП

В якості критеріїв оптимізації обрано параметри, які найбільш повно описують зв’язки організаційної структури: структурна надмірність (f_1), нерівномірність розподілу зв’язків (f_2), структурна компактність (f_3) та індекс центральності (f_4). Обрані критерії повністю характеризують економічні характеристики організаційної системи.

Організаційні зв’язки можуть мати такі відносини між двома господарюючими елементами як: інформаційні; фінансово-економічні; матеріально-технічні та інші.

Під інформаційними відношеннями розумітимемо такі стосунки, які дозволяють одному елементу - керівникові генерувати управляючий вплив, та посилати його у вигляді певного сигналу іншому елементу структури - підлеглому. Далі, згідно з отриманим сигналом підлеглий приступає до реалізації відповідних процедур. Після закінчення їх реалізації підлеглий генерує сигнал у відповідь на управляючий вплив.

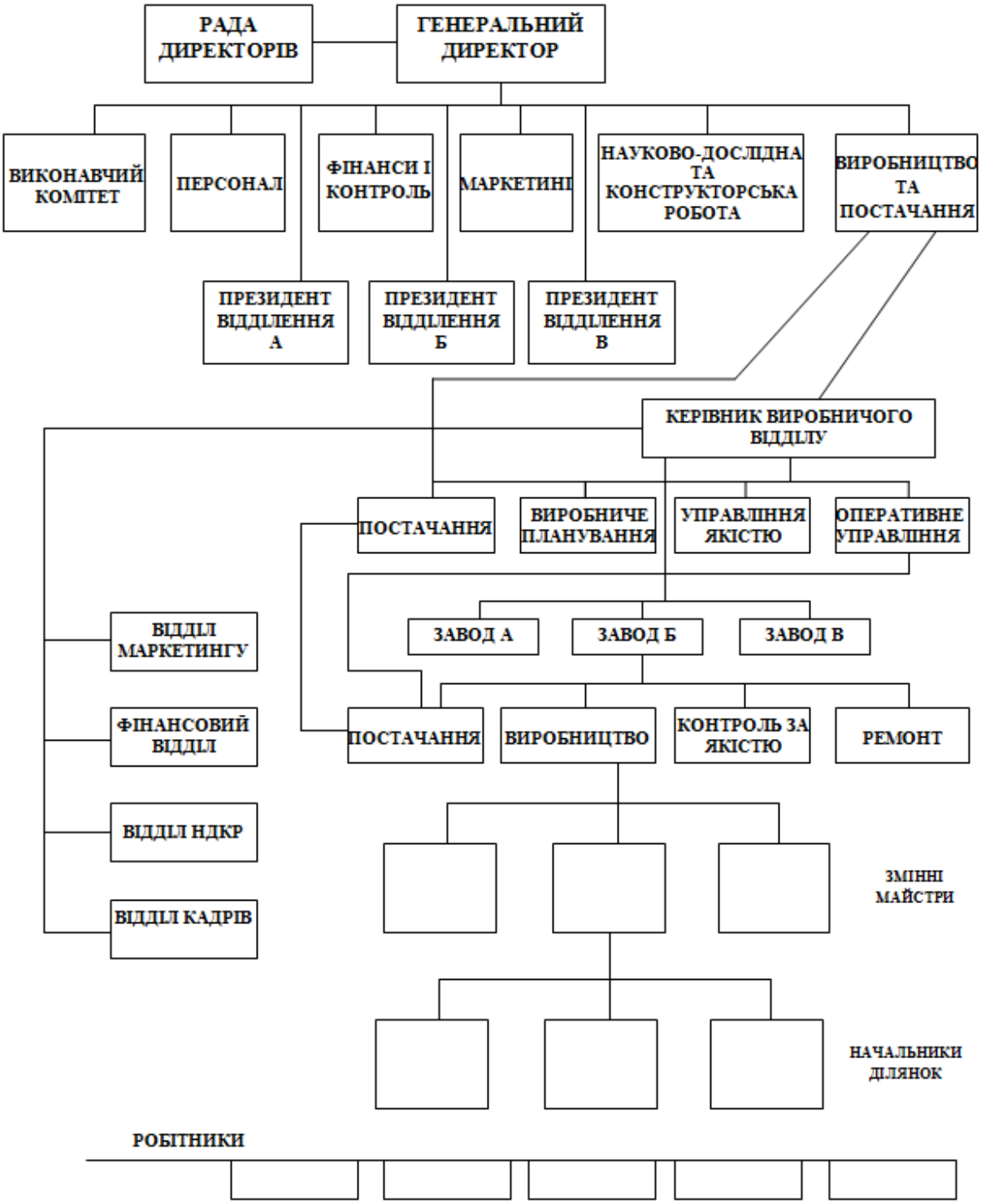


Рисунок 3.10 – Схема типової організаційної структури підприємства

Під фінансово-економічними стосунками усередині організації розумітимемо фінансові потоки між двома елементами однієї структури, які прямо або побічно торкаються бюджетів відповідного підрозділу.

Матеріально-технічні стосунки між господарюючими суб'єктами є рухом матеріалів, інструментів, продукції та інших цінностей між елементами системи.

Критерій структурної надмірності характеризує перевищення загальної кількості зв’язків над мінімально необхідною для зв'язності між собою усіх структурних підрозділів організації з метою здійснення їх функцій.

Критерій нерівномірності розподілу зв’язків служить порівняльним показником завантаженості одних підрозділів організації відносно інших центрів. Це може проявлятися в нерівномірному або заниженому розподілі навантажень, неефективному використанні людських ресурсів.

Бурхливий розвиток техніки останнім часом породив ще одну актуальну проблему сучасності - проблему людського чинника як слабкої ланки в людино-машинних системах: «Людині властиво втомлюватися і помилятися, а надійність техніки обмежена тільки якістю її виготовлення і рівнем обслуговування».

Критерій структурної компактності характеризує такий найважливіший параметр управління організаційно-економічною системою, як тривалість передачі управляючого впливу від управляючого органу до об'єкту управління. Цей критерій пов'язаний зі взаємним розташуванням господарюючих департаментів один відносно одного і каналів зв’язку між ними, по яких проходить управляючий вплив та зворотний сигнал від об’єкту управління до управляючого органу.

Цей критерій є мірою близькості господарюючих суб’єктів усередині корпорації, а також показує кількість рівнів формування управляючої дії.

Індекс центральності показує, наскільки організаційна структура управління централізована. Чим вище значення критерію індексу центральності для організаційної структури управління, тим вона жорсткіша та більш ієрархічна. Значення цього критерію також дає уявлення про те, який стиль управління характерний для цієї структури, які види стимулювання застосовуються в організації та ще багато іншого.

У випадку, якщо значення цього критерію близьке до одиниці, то це означає, що в організації переважає жорсткий варіант управління, що супроводжується тотальним контролем з боку керівників за підлеглими. У разі близькості, або

рівність даного індексу нулю, корпоративна структура є повністю децентралізованою, або близька до децентралізації.

З врахуванням зазначених вимог до вирішення проблем стійкість-економічність, рівномірність-нерівномірність в розподілі зв'язків, компактність-розгорнутість структури, централізація-децентралізація, виявимо також і ряд протиріч, з урахуванням яких завдання по формуванню організаційної структури не може бути вирішене. Метою моделювання є побудова максимально стійкої, компактної, централізованої і, в той же час, економічної структури, що, в принципі, неможливо. Зі збільшенням стійкості структури шляхом додавання в неї нових господарюючих суб'єктів з якоюсь кількістю економічних зв'язків між ними неминуче відбувається бюрократизація системи, та різко зростають витрати на її утримання. В результаті виникають серйозні протиріччя, внаслідок яких вирішення головної проблеми є вкрай малоймовірним.

Складність таких проблем зумовила появу складних математичних моделей, що адекватно відображають проблему, яка вирішується, та, передусім, її багатоцільовий характер. Тому при вирішенні сформульованої проблеми доцільно застосовувати моделі багатокритеріальної оптимізації. Тут постає питання про вибір комплексного критерію оптимальності, що агрегує усі чотири критерії. Сформулюємо завдання векторної оптимізації організаційної структури управління в загальному вигляді.

Нехай є матриця змінних моделі:

$$X = \{x_{i,j}, i = \overline{1,N}; j = \overline{1,N}\} \quad (3.1)$$

де N – безліч індексів матриці змінних.

Матриця змінних моделі X носить назву матриці суміжності. Матриця суміжності є відображенням графа організаційної структури управління, що складається з безлічі вершин $X = \{x_i\}$.

Безліч індексів матриці змінних N є не що інше, як кількість господарюючих суб'єктів економічної діяльності в організаційній структурі. Матриця змінних належить простору N-мірних векторів $X \epsilon R^N$ (простору змінних моделі).

Елементи матриці суміжності визначаються таким чином:

$$x_{i,j} = \begin{cases} 1, \text{якщо вершина } x_i \text{ суміжна з вершиною } x_j; \\ 0, \text{ в іншому випадку;} \end{cases} \quad (3.2)$$

і є наявністю зв'язків, що сполучають вершину і з вершиною j, або їх відсутність.

Функціонування економічної системи спрямоване на виконання цілей, що визначаються вектором критеріїв, функціонально пов'язаних з матрицею змінних $f_k(X), k = \overline{1, K}$, де K – безліч індексів критеріїв. Безліч критеріїв $k \in K$ можна представити у вигляді вектору функції:

$$F(X) = \{f_k(X), k = \overline{1, K}\} \quad (3.3)$$

що є векторним критерієм (векторною цільовою функцією).

З урахуванням наявності чотирьох критеріїв (K = 4) позначимо :

- структурна надмірність $f_1(X)$,
- нерівномірність розподілу зв'язків $f_2(X)$,
- структурна компактність $f_3(X)$,
- індекс центральності $f_4(X)$.

$$f_1(X) = \frac{1}{2} \cdot \left[\sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{N} x_{i,j}\right] \cdot \frac{1}{N-1} - 1 \to max; \quad (3.4)$$

$$f_2(X) = \sum_{j=1}^{N}\left(\sum_{i=1}^{N} x_{i,j}\right) - 4 \cdot \frac{\sum_{i=1}^{N}\sum_{j=1}^{N} x_{i,j}}{\frac{2}{N}} \cdot \tag{3.5}$$

$$\cdot \sum_{j=1}^{N}\sum_{i=1}^{N} x_{i,j} + 4 \cdot \frac{\sum_{i=1}^{N}\sum_{j=1}^{N} x_{i,j}}{\left(\frac{2}{N}\right)^2} \rightarrow min; \tag{3.6}$$

$$f_3(X) = \frac{\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{n} x_{i,j}^{*}(i \neq j)}{N \cdot (N-1)} - 1 \rightarrow min \tag{3.7}$$

$$f_4(X) = (N-1) \cdot \left(2 \cdot max\left\{\frac{\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{n} x_{i,j}^{*}(i \neq j)}{2} \cdot \left(\sum_{i=1}^{N} x_{i,j}^{*}\right)^{-1}\right\} -\right.$$

$$\left. -N\right) \cdot \frac{1}{max\left\{\frac{\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{n} x_{i,j}^{*}(i \neq j)}{2} \cdot \left(\sum_{i=1}^{N} x_{i,j}^{*}\right)^{-1}\right\} - (N-2)} \rightarrow max; \tag{3.8}$$

У цільових функціях не містяться шукані змінні $x_{i,j}$, а є присутніми $x_{i,j}^{*}$, що є мінімальною відстанню між елементами і та j шуканого графа, тобто являються елементами матриці відстаней.

Функціонування організаційної структури пов’язане з певними витратами. Виділяється певний фінансовий ресурс в розмірі R . Нормативи витрат по кожному з діючих активних елементів (вершин графа) і зв’язків між ними (ребер графа) представлені у вигляді вектору і матриці витрат A і B відповідно:

$$A = (a_1 \ a_2 \ \dots \ a_n), \tag{3.9}$$

$$B = \begin{pmatrix} b_{1,1} & b_{1,2} & \dots & b_{1,j} & \dots & b_{1,n} \\ b_{2,1} & b_{2,2} & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ b_{i,1} & \dots & \dots & b_{i,j} & \dots & b_{i,n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ b_{n,1} & \dots & \dots & b_{n,j} & \dots & b_{n,n} \end{pmatrix} \quad (3.10)$$

де a_i - елемент вектору А, що показує сумарну величину витрат і-того підрозділу (вершини);

$b_{i,j}$ - елемент матриці В, який є сумарною величиною витрат на підтримку зв'язку між елементом і та елементом j організаційної структури.

Витрати, пов'язані з функціонуванням організаційної структури, можна умовно розділити на дві складові - це витрати на утримання управлінь, департаментів, відділів, тобто тих елементів, які є вершинами в організаційних структурах і витрати, що відносяться до зв'язків між ними. Таким чином, управлінські витрати зводяться лише до опису приватних витрат: "В якості витрат на управління враховуються поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, зміст завдань і приміщень, підготовку і перепідготовку кадрів управління. До них також відносяться одноразові витрати на дослідницькі та проектні роботи в області створення та вдосконалення систем управління, на придбання обчислювальної техніки та інших технічних засобів, що використовуються в управлінні, витрати на будівництво". Такий підхід не повністю відповідає відомим економічним нормам. Згідно з класичним підходом до класифікації витрат розрізняють постійні та змінні, прямі та непрямі витрати. Відповідно до класичного підходу розглянемо, що входить до складу вектору А та матриці В. Класифікацію за статтями та видами витрат представимо на рисунку.

Елементи вектору А включають матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизаційні та інші витрати, розраховані для кожного елементу (вершини графа) індивідуально в грошовому вираженні.

Елементами матриці В є сума витрат для кожної одиниці зв'язку організаційної структури (ребер графа) і що є, наприклад, витратами по видах виробництва, обслуговування потокових ліній, технологічних, інформаційних зв'язків.

Знак нерівності показує, що організаційну структуру можна сформувати з урахуванням обмеженості ресурсів її функціонування. Модель витрат, де зустрічаються такі обмеження, зустрічаються в роботах В. Леонтьева. Цей підхід був "вдалим поєднанням складних проблем загальної економічної рівноваги із спрощеними допущеннями статичного аналізу".

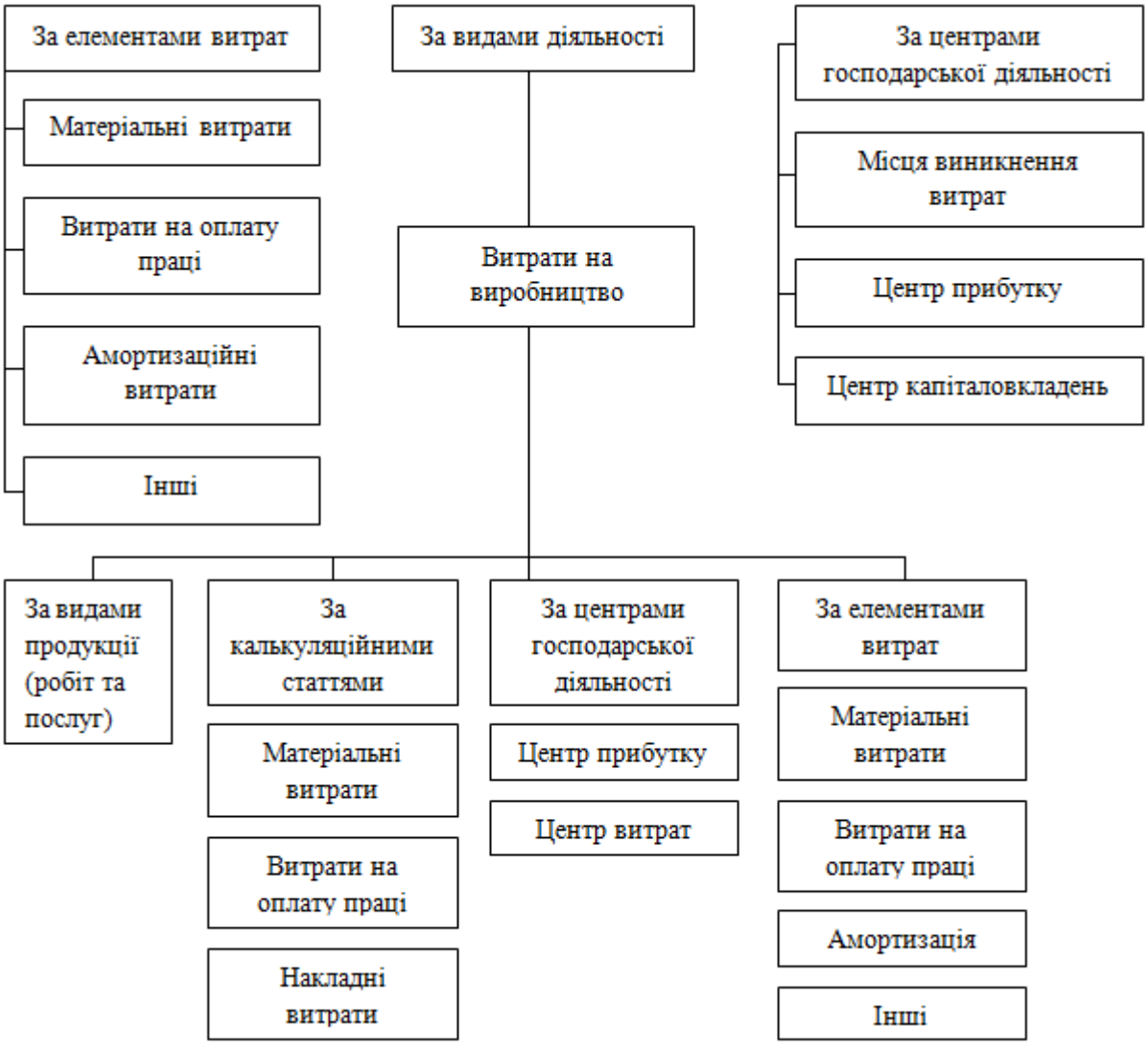


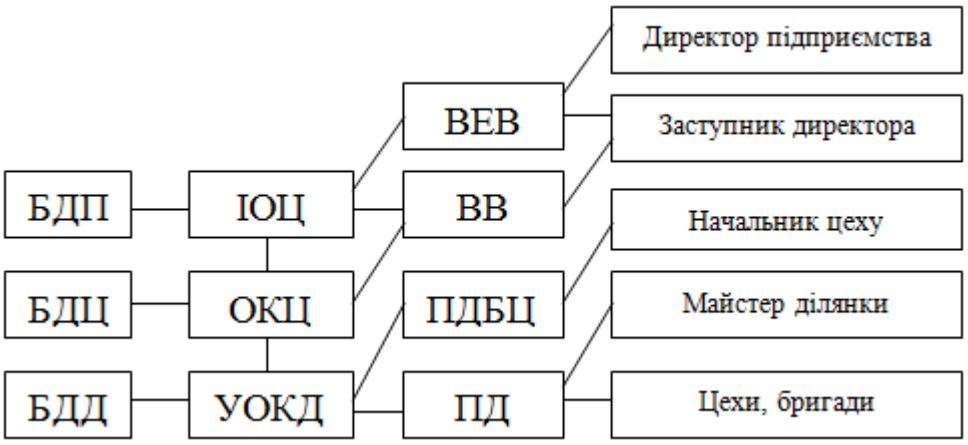
Рисунок 3.11 – Класифікація організаційно-управлінських витрат організації

Таким чином, можна записати обмеження у вигляді нерівності:

$$\sum_{i=1}^{n} a_i + \sum_{j=1}^{n} b_{i,j} \cdot x_{i,j} \leq R; \quad (3.11)$$

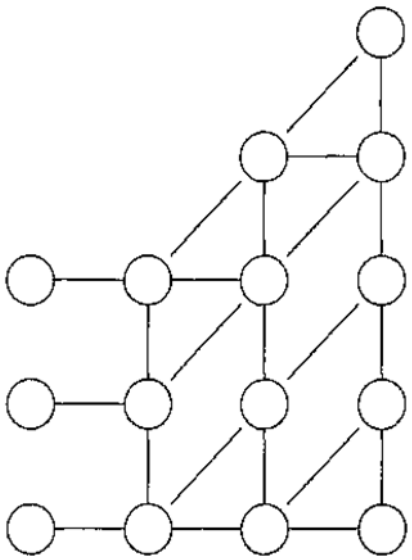
Також вводиться обмеження відносно мінімальної кількості вершин в організаційній структурі управління. Суть цього обмеження полягає в тому, що організаційна структура управління повинна складатися з декількох, як мінімум, обов'язкових елементів з метою її безперешкодного функціонування. Для промислових, банківських, торгових та інших підприємств коло цих елементів варіюється залежно від належності організації до певного галузевого угруповування.

Так, для промислових підприємств, характерний набір мінімально допустимих організаційних елементів. Представимо мінімально допустиму організаційну структуру управління виробничим підприємством (рисунок), в яку входять як зв'язки, що управляють, так і інформаційні потоки.



а) реальна

БДП – база даних підприємства, БДЦ – база даних цеху, БДД – база даних ділянки, ІОЦ – інформаційно-обчислювальний центр, ОКЦ – обчислювальний комплекс цеху, УОКУ – управління обчислювальним комплексом ділянки, ВЕВ – виробничий-економічний відділ, ВВ – виробничий відділ, ПДБЦ – бухгалтерія цеху, ПД – планування ділянки.



б) формальна

Рисунок 3.11 – Структура управління виробничим підприємством з мінімальним числом ланок

Згідно визначення, модель мінімальної організаційної структури будується виходячи з мінімального набору функцій, які здійснює промислове підприємство при виробництві продукції. Усі функції розподілені між відділами позначеної структури. Так, мінімальна кількість вершин дорівнює 15, якщо за основу приймати розглянутий вище мінімально-можливий апарат управління, що є ядром організаційної структури промислового підприємства.

З рисунку можна зробити висновок про те, що наявність мінімального набору вузлів структури припускає і наявність мінімально - необхідного набору зв’язків:

$$\sum_{i=1}^{N}\sum_{j=1}^{N} x_{i,j} \geq 2 * M_{min}, \qquad (3.12)$$

де M_{min} – мінімальна кількість взаємозв’язків системи

$\sum_{i=1}^{N} x_{i,j}$ – сума елементів матриці суміжності.

Виходячи з умови мінімально пов'язаного графа і повного графа для організаційної структури з фіксованою кількістю вершин, рівним N, кількість зв'язків змінюватиметься в інтервалі:

$$N - 1 \leq \sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{N} x_{i,j} \leq \frac{N(N-1)}{2}, \quad (3.13)$$

Стабільне функціонування організаційної структури промислового підприємства багато в чому залежить від наявності обов'язкових зв'язків між його окремими елементами. Нерозривний зв'язок між бухгалтерією виробничого підприємства і обслуговуючими його підрозділами банку забезпечує своєчасність проведення поточних платежів підприємства. Обов'язковий характер зв'язків між елементами структури промислового підприємства можна формалізувати у вигляді обмеження:

$$x_{i,j} = p_{i,j}, \quad i,j \in 1..n, \quad (3.14)$$

де $p_{i,j}$ – елемент матриці P розміру nxn, яка характеризує сукупність обов'язкових зв'язків між елементами промислового підприємства.

Об'єднаємо в систему обмежень вираження (3.15-3.17):

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^{N} a_i + \sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{N} b_{i,j} x_{i,j} \leq R, \\ \sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{N} x_{i,j} \geq 2 * M_{min}, \\ N - 1 \leq \sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{N} x_{i,j} \leq \frac{N(N-1)}{2}, \\ x_{i,j} = p_{i,j}. \end{cases} \quad (3.15\text{-}3.17)$$

Формулювання критеріїв ефективності і системи обмежень для організаційної структури управління дозволяє підійти до постановки проблеми формування структури, яка полягає в наступному: необхідно побудувати матрицю неорієнтованого графа X, що представляє організаційну структуру управління промислового підприємства, що містить у своєму складі n – вершин, що пов'язані між собою так, щоб критерії досягали оптимальних значень з урахуванням обмежень.

Для проведення детального аналізу організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представимо її у вигляді графа:

$$G = X\{X, U\} \quad (3.18)$$

де X – безліч вершин ($|X|$=n), що відповідає безлічі структурних елементів;

U – безліч ребер (|U|=n), що відповідає безлічі зв'язків між структурними елементами організації.

Граф G для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлений на рисунку 3.12.

Для опису графа G нами побудована матриця суміжності (таблиця 3.1), яка має вигляд A=|aij|, де a_{ij} – елементи матриці суміжності, що визначаються як a_{ij} =1 за наявності зв'язку та a_{ij}=0 за відсутності зв'язку між елементами і та j.

На підставі матриці суміжності визначається ранг (r_i) кожного елементу за наступною формулою:

$$r_i = \frac{\sum_{j=1}^{n} a_{ij}}{\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{n} a_{ij}}, \quad (3.19)$$

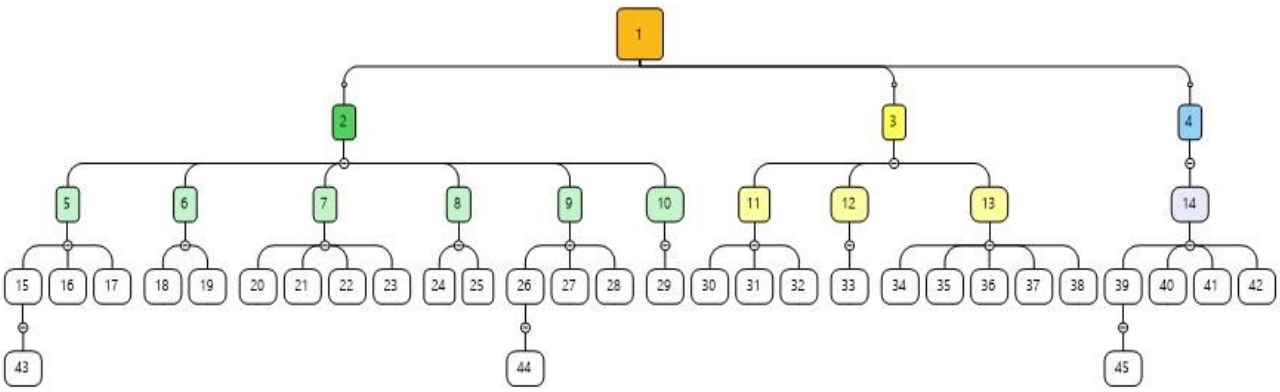


Рисунок 3.12 – Структурний граф ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Розраховані ранги структурних елементів представлені нами в матриці суміжності в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця суміжності для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**pi**	**ri**	**pi2**
1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0,20	36
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	1
3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,07	4
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	1
5	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0,07	4
6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0,27	64

Продовження таблиці 3.1

7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	1
8	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	1
9	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	1
10	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	1
11	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	1
12	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	1
13	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	1
14	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	1
15	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	1
16	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	1
																	30		120

Чим вище ранг елементу r_i, тим сильніше цей елемент пов’язаний з іншими елементами і тим важчими будуть наслідки при втраті якості його функціонування. У нашій структурі найбільш високі ранги мають керівник виробничого відділу (r_i=0,25) та генеральний директор заводу (r_i=0,21), а також рівні ранги (r_i=0,07) мають комерційний директор заводу та головний інженер. Даний показник залежить від кількості підлеглих у кожного керівника і тому видно, що у директора заводу зв’язок більш слабкий у порівнянні з директором по виробництву.

Для першої групи показників для нас важливими будуть показники, що характеризують ефективність структури зв’язків. Перевіримо зв’язність елементів організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для організаційних структур, що не мають обривів та висячих елементів повинна виконуватися наступна умова:

$$0{,}5 \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{n} a_{ij} \geq n - 1 \,, \tag{3.20}$$

Права частина цієї нерівності визначає необхідне мінімальне число зв'язків в структурі графа G, що містить n вершин (кількість структурних елементів). У нашому випадку умова … виконується $0{,}5 \times 28 \geq 15 - 1$, тобто структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є зв'язковою.

Наступний показник, що характеризує ефективність структури зв'язків, це показник структурної надмірності (R). Цей показник відображає перевищення загального числа зв'язків над мінімально необхідним, і розраховується за формулою:

$$R = \frac{m}{n-1} - 1 \,, \tag{3.21}$$

де m – множина ребер графа G;

n – кількість елементів організаційної структури.

При цьому m знаходиться наступним чином:

$$m = 0{,}5 \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{n} a_{ij} \,, \tag{3.22}$$

де a_{ij} – елементи матриці суміжності.

Оцінка структурної надмірності є непрямою оцінкою надійності організаційної структури управління і визначає принципову можливість функціонування та збереження зв'язків системи при відмові деяких її елементів. Система з великою надмірністю R потенційно надійніша, але менш економічна. Якщо R<0, то система є незв'язковою, якщо R=0, то організаційна структура має

мінімальну надмірність, якщо ж R>0, то система має надмірність, і причому, чим вище R, тим більша надмірність.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ((0,5 × 30)/(16 − 1))-1 = 0, і тому організаційна структура підприємства має мінімальну надмірність зв'язків між її елементами.

Наступний показник – нерівномірність розподілу зв'язків. Цей показник характеризує неповне використання можливостей цієї структури, що має m ребер і n вершин, в досягненні максимальної зв'язності.

$$E = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} p_i^2 - \frac{4m^2}{n}}\ , \qquad (3.23)$$

де $p_i = \sum_{j=1}^{n} a_{ij}$ – вага і-го елементу, або кількість зв'язків і-го елементу з усіма іншими.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» $E = \sqrt{120 - \frac{4\cdot(0{,}5*30)^2}{16}} = 7{,}98.$ Для порівняння організаційних структур за нерівномірністю розподілу зв'язків використовують відносну величину $E_{відн}$, що розраховується за наступною формулою:

$$E_{відн} = \frac{E}{E_{макс}}; \qquad (3.24)$$

де $E_{макс}$ – максимальне значення нерівномірності зв'язків, яке досягається в організаційній структурі, що має максимально можливе число вершин, що мають один зв'язок.

Величину $E_{макс}$ визначають за формулою:

$$E_{макс} = \sqrt{\frac{1}{4}\cdot(x^2 - 2y - 3x)^2 - 1 + 2y\cdot(y+1) + n\cdot(n-1) - \frac{4m^2}{n}}, \qquad (3.25)$$

де

$$y=m-n, \tag{3.26}$$

$$x = \frac{-1+\sqrt{8y+9}}{2}, \tag{3.27}$$

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» y=-1, x = 0. Тоді E max = 13,56.

Розрахуємо показник $E_{відн}$ для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

$$E_{відн} = \frac{7,19}{13,56} = 0,59,$$

Величина $E_{відн}$ для різних типів організаційних структур змінюється від 0 (якщо організаційна структура має рівномірний розподіл зв'язків) до 1. Розрахунки показують, що для організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розподіл зв'язків досить рівномірний.

До показників, що характеризують ефективність структури зв'язків в організаційній структурі підприємства відносяться також наступні.

1. Коефіцієнт актуалізації зв'язків, який визначається як за системою зв'язків в організації в цілому, так і по окремих напрямах. Коефіцієнт актуалізації зв'язків розраховується за формулою:

$$К_{аз} = \frac{С_ф}{С_{заг}}; \tag{3.28}$$

де $С_ф$ – кількість функціональних зв'язків в оргструктурі;

$С_{заг}$ – загальна кількість зв'язків в системі.

Цей коефіцієнт характеризує міру перевантаженості організаційної структури другорядними зв'язками, до яких можна віднести як надмірні, так і необхідні, але такі, що дублюють види зв'язків.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» $К_{аз}$ = 7/30=0,23.

3. Коефіцієнт сумісності зв'язків. Він розраховується за формулою:

$$К_{сз} = 1 - \frac{С_{узг}}{С_{заг}}, \quad (3.29)$$

де $С_{узг}$ – кількість зв'язків, що виконують функції узгодження.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» $К_{сз}$= 1 – 4/30 = 0,86.

Ефективність зв'язку в організаційній структурі управління безпосередньо залежить від якості та кількості інформації, яка передається по виділених напрямах на одиницю часу. Розробка процедур в цьому випадку ґрунтується на операційних дослідженнях експертів та пов'язана з технологією управління. В даному випадку технологія управління розглядається як процес, що визначає основні етапи збору та обробки інформації для реалізації цілей організації. В цьому випадку для експертів потрібно великий проміжок часу та велика база даних по порядку та змісту інформаційного обміну між елементами організаційної структури управління.

За результатами досліджень інформаційних потоків роблять розрахунок об'ємів необхідної інформації, складаються схеми потоків та пропонуються форми необхідної документації. При створенні інформаційної моделі використовують автоматизовані системи управління організацією. Організаційна структура управління, що забезпечує процеси ухвалення оптимальних управлінських рішень на усіх гілках влади, підтримує через систему зв'язків порядок і зміст усього інформаційного обміну.

Результат показників ефективності структури зв'язків в організаційній структурі занесені до таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники ефективності структури зв'язків

Показник	Фактичне значення	Коефіцієнт вагомості, qi	Оцінка в балах, Ai	Ai·qi
Структурна надмірність	0	0,4	4	1,6
Нерівномірність розподілу зв'язків	0,59	0,3	5	1,5
Коефіцієнт актуалізації зв'язків	0,23	0,15	4	0,6
Коефіцієнт сумісності зв'язків	0,86	0,15	4	0,6
Сума		1		**4,3**

Відповідно до другої групи показників здійснюється аналіз ефективності системи цілепокладання.

Мета аналізу – оцінка прогнозних можливостей системи управління, що характеризується її здатністю через свої організаційні структури виробляти комплекс реальних цілей і завдань, забезпечених потенціалом організації.

Передусім, необхідно відмітити, що практика побудови дерева цілей з адекватною системою показників в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відсутня. Визначена тільки головна мета підприємства як системи (у довгостроковому плані – лідерство на ринку машинобудівних підприємств міста Хмельницького, в короткостроковому плані – підвищення прибутковості підприємства).

Системно не впорядковані планові показники не узгоджуються із структурою організації, не відповідають напрямам використання ресурсів і отриманню результатів, тому оцінити вклад кожного блоку в цільову ефективність системи складно. Проведемо оцінку механізму цілепокладання в ТДВ «Хельницькзалізобетон».

Оскільки в короткостроковому плані метою підприємства є підвищення прибутковості, візьмемо як результативний показник – фактичну суму чистого прибутку підприємства за 2018 рік, в якості мети організації – планову величину чистого прибутку на 2018 рік.

Відповідно до плану організації на 2017 рік величина чистого прибутку підприємства складала 43 118 тис. грн. Фактична величина чистого прибутку в

2018 році склала 40 038 тис. грн. Відповідно, цільова ефективність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в 2018 році склала:

$$\frac{Р}{Ц} = \frac{40\,038}{43\,118} = 0{,}92.$$

Цей показник необхідно скоригувати на суму вкладу підсистем в досягнення мети організації. Для цього необхідно провести оцінку показників ефективності цілепокладання кожної підсистеми. Для кожної підсистеми можна виділити власні показники ефективності. У таблиці 3.3 для кожного структурного підрозділу виділений один показник ефективності роботи підрозділу, який найбільш характерний йому.

В результаті збору інформації за цими показниками по структурних підрозділах були отримані дані по співвідношенню результатів і цілей підрозділів (таблиця 3.3). Підрозділи, характеристика яких залежить від бальної оцінки згідно експертного опитування здійснювалась експертами даного підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які і оцінювали роботу своїх відділів таких, як адміністративний відділ, бухгалтерія, конструкторська служба та бюро постачання. Для ремонтної служби була здійснена спеціальна оцінка діяльності даного підрозділу. Для оцінки діяльності ремонтної служби був прийнятий показник у вигляді відношення об’єму річних витрат до річної нормативної трудомісткості ремонтів встановленого устаткування :

$$E_р = \frac{Т_з + М_з + E_н \cdot (Ф_{ос} + Ф_{об})}{Т_р}, \qquad (3.30)$$

де Тз – поточні витрати на ремонт та утримання основних засобів, що виступають у вигляді заробітної плати ремонтного персоналу з нарахуваннями, грн.;

Мз – матеріальні витрати на ремонт, що виступають у вигляді витрачених запасних частин і допоміжних матеріалів, грн.;

Ен – нормативний коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень (рівний 0,15);

Фос та Фоб – середньорічна сума виробничих фондів ремонтного виробництва, грн.;

Тр – нормативна річна трудомісткість ремонту встановленого устаткування, чол.

Унаслідок того, що в цій формулі взяті середньорічна сума виробничих фондів і річна трудомісткість ремонтів, інші витрати (Тз, Мз) також розраховуються по так званому методу «ковзаючого року».

Здійснюємо кінцевий розрахунок коефіцієнта механізму цілепокладання :

$$K_{мц} = (Р/Ц) \cdot \sum_{i=}^{n} A_i \cdot q_i = 0{,}92 \cdot 0{,}94 = 0{,}8.$$

Таким чином, відхилення коефіцієнта від одиниці свідчить про збої в системі цілепокладання ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також про економічні проблеми підприємства.

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності цілепокладання структурних підрозділів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Структурний підрозділ	Показник ефективності	Результуючий показник (результат - $Р_i$)	Цільовий показник (ціль - $Ц_i$)	$А_i$ = Рі / $Ц_i$	Коефіцієнт вагомості (q_i)	$А_i \cdot q_i$
Адміністратив-ний відділ	Швидкість здійснення управлінських рішень (експертна оцінка від 1 до 10 балів)	9	10	0,90	0,2	0,18
Бухгалтерія	Ефективність облікової політики (експертна оцінка від 1 до 10 балів)	9	10	0,90	0,1	0,09
Відділ економіки	Динаміка чистого прибутку, 18 %	1,18	1	1,18	0,1	0,12
Служба продаж та маркетингу	Кількість впроваджених	34	40	0,85	0,05	0,04

	рекламних пропозицій на одного працівника					
Відділ кадрів	Рівень плинності кадрів, %	8	8	1	0,05	0,05
Конструкторська служба	Готовність відділу до випуску нової продукції (експертна оцінка від 1 до 10 балів)	7	10	0,70	0,1	0,07
Конструкторсько-технологічний відділ	Кількість розроблених проектів на одного працівника відділу	9	12	0,75	0,1	0,08
Бюро з постачання	Швидкість реагування на запит, (експертна оцінка від 1 до 10 балів)	8	10	0,8	0,05	0,04
Ремонтна служба	Оцінка діяльності ремонтної служби Ер	92,6	100	0,93	0,05	0,04
Інструментальна дільниця	Обсяг випуску продукції	3985,2	3500	1,14	0,2	0,23
Складальна дільниця						
Заготівельна дільниця						
Будівельно-транспортна дільниця						
Сума						**0,94**

Отже, робота структурних підрозділів організації недостатньо ефективно скоординирована. Для підвищення ефективності системи цілепокладання в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно розробити дерево цілей рішення економічних проблем, що виникли в структурних підрозділах організації. Рішення проблем можливе при вдосконаленні оргструктури підприємства.

Розглянемо економічні показники, які складають третю групу показників, що характеризують ефективність функціонування основних підрозділів та їх інформаційних блоків. У теорії представлена велика кількість цих показників, і детальніше вони відображені нами в запропонованій нами класифікації показників оцінки ефективності організаційної структури управління. У практичній діяльності перевага віддається найбільш простим і чітким за змістом показникам, які обрані нами в результаті проведення експертного методу:

1. Рентабельність блоку (елементу):

$$Р_{ел} = \left(\frac{П_р}{В_{фел}}\right) \cdot 100\ \%\ , \qquad (3.31)$$

де $Р_{ел}$ – рентабельність елементу оргструктури;

$П_р$ – прибуток від реалізації;

$В_{фел}$ – загальні витрати на функціонування елементу.

2. Прибутковість блоку (елементу):

$$К_{ел} = \left(\frac{П_р}{Ч_{пел}}\right), \qquad (3.32)$$

де $К_{ел}$ – прибутковість елементу організаційної структури;

$Ч_{пел}$ – середньоспискова чисельність працівників елементу оргструктури.

3. Витратомісткість блоку (елементу):

$$ВМ_{ел} = \left(\frac{В_{фел}}{V_{ел}}\right) \times 100\ \%\ , \qquad (3.33)$$

де $ВМ_{ел}$ – витратомісткість елементу організаційної структури;

$V_{ел}$ – об’єм продажів у вартісному вираженні.

4. Питома вага витрат блоку (елементу) в загальних витратах на управління:

$$ПВ_{ел} = \left(\frac{В_{фел}}{В_у}\right) \cdot 100\ \%\ , \qquad (3.34)$$

де $Пв_{ел}$ – питома вага витрат елементу в загальних витратах на управління;

$В_у$ – загальні витрати на управління.

5. Частка оплати праці управлінського персоналу в фонді заробітної плати виробничого персоналу:

$$Ч_{оп.уп.} = \frac{ФОП_{уп}}{ФОП_{вир}} \cdot 100\ \%, \quad (3.35)$$

де $ФОП_{уп}$ – фонд заробітної плати апарату управління підприємством;

$ФОП_{вир}$ – фонд заробітної плати виробничого персоналу.

Всі вищевказані показники даної групи були розраховані в програмному середовищі MS Excel. Виходячи з отриманих значень найбільшу рентабельність мають такі елементи: директор, комерційний директор, головний інженер, для всіх працівників цей показник склав 2,27. Щодо прибутковості блоку, то на одного працівника вона склала 99,97; витратоміскість на всіх працівників склала 28,55; питома вага на одного працівника – 4,35. Нижче ми запропонуємо аналіз отриманих результатів.

Метою аналізу є оцінка здатності організаційної структури управління забезпечити досягнення поставлених цілей при мінімальних і необхідних витратах (відповідності реального використання організацією внутрішніх можливостей блоку "механізм управління" у вигляді узагальнюючого показника $К_{му}$). Показник $К_{му}$ розраховується за формулою. Шкала оцінки цього показника при 10-ти бальній шкалі наступна:

[0-3] – організаційна структура не відповідає цілям та завданням діяльності підприємства; [3-6] – організаційна структура неефективна, механізм управління не регламентує взаємодію елементів та їх цілеспрямований розвиток; [6-8] – організаційна структура сприяє ефективній діяльності підприємства, проте механізм управління недостатньо ефективно забезпечує реалізацію цільових установок і вироблення рішень на досягнення максимальних результатів при мінімальних і необхідних витратах; [8-10] – організаційна структура і механізм управління є ефективними. Результати показників ефективності механізму управління відображені в таблиці 3.4.

Таким чином, коефіцієнт ефективності механізму управління для ТОВ «ЗАВОД «Красилівмаш» дорівнює 7,02, що відповідає інтервалу [6-9] і означає, що організаційна структура підприємства забезпечує ефективність доцільних

взаємовідносин між елементами структури, проте її механізм управління недостатньо ефективно регламентує взаємодію структурних підрозділів підприємства та їх цілеспрямований розвиток, не забезпечує реалізацію деяких цільових установок.

На останньому, завершальному етапі рекомендованого нами методу оцінки ефективності організаційної структури управління підприємства проводиться оцінка керованості системи організаційної структури.

Таблиця 3.4 – Загальні показники ефективності механізму управління

Показник	Фактичне значення	Коефіцієнт вагомості, qi	Оцінка в балах, Ai	Ai·qi
Рентабельність блоку (елементу)	72,7	0,2	8	1,6
Прибутковість блоку (елементу)	99,97	0,26	8	2,08
Витратомісткість блоку (елементу)	28,55	0,1	7	0,7
Питома вага витрат блоку (елементу)	4,35	0,2	6	1,2
Частка оплати праці управлінського персоналу в фонді заробітної плати виробничого персоналу	28,14	0,24	6	1,44
Сума		1		**7,02**

Спершу необхідно визначити структурну компактність структури (Q), яка відображає загальну структурну близькість елементів між собою.

$$Q = \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{n} d_{ij}\,, \quad i \neq j\,, \tag{3.36}$$

де Q – структурна компактність організаційної структури управління;

d_{ij} – відстань від елементу і до елементу j, тобто мінімальне число зв’язків, що сполучають ці елементи.

Для визначення величини загальної структурної компактності нами побудована матриця відстаней для ТОВ «ЗАВОД «Красилівмаш» D = $||d_{ij}||$. (таблиця 3.5).

На підставі цієї матриці Q=600. Для кількісної оцінки структурної компактності та можливості об’єктивного порівняння різних організаційних структур необхідно використати відносний показник $Q_{відн}$, який визначається за наступною формулою:

$$Q_{\text{відн}} = \frac{Q}{Q_{min}} - 1, \quad (3.37)$$

де $Q_{min} = n \times (n - 1)$ – мінімальне значення компактності для структури типу "повний граф", тобто кожен елемент сполучений з кожним.

Для організаційної структури ТОВ «ЗАВОД «Красилівмаш» $Q_{min}=16\times(16-1)=240$. Тоді $Q_{відн} = 1{,}5$.

Структурну компактність організаційної структури можна охарактеризувати і діаметром структури (D):

$$D = \max d_{ij}, \quad (3.38)$$

рівним максимальному значенню відстані d_{ij} в матриці відстаней. Для оргструктури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» D=4. Дослідження показують, що зі збільшенням $Q_{відн}$ та D збільшуються середні тимчасові витрати при обміні інформацією між підрозділами підприємства, що викликає зниження загальної надійності структури та оперативності управлінських рішень, що приймаються.

Таблиця 3.5 – Матриця відстаней організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**сума**
1	-	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
2	1	-	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
3	1	2	-	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	1	2	2	-	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
5	1	2	2	2	-	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	36
6	1	2	2	2	2	-	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	24

7	1	2	2	2	2	2	-	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
8	2	3	1	3	3	3	3	-	4	4	4	4	4	4	4	4	50
9	2	3	3	3	1	3	3	4	-	4	4	4	4	4	4	4	50
10	2	3	3	3	3	1	3	4	4	-	2	2	2	2	2	2	38
11	2	3	3	3	3	1	3	4	4	2	-	2	2	2	2	2	38
12	2	3	3	3	3	1	3	4	4	2	2	-	2	2	2	2	38
13	2	3	3	3	3	1	3	4	4	2	2	2	-	2	2	2	38
14	2	3	3	3	3	1	3	4	4	2	2	2	2	-	2	2	38
15	2	3	3	3	3	1	3	4	4	2	2	2	2	2	-	2	38
16	2	3	3	3	3	1	3	4	4	2	2	2	2	2	2	-	38
																Сума	**600**

Виходячи з цього припущення організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має надійність середнього рівня, оскільки максимальну надійність має лінійна організаційна структура у якої $Q_{відн}=0$, а D=1.

Для оцінки міри централізації організаційної структури управління використовується показник центральності структурного елементу (Z_i), який характеризує міру віддаленості і-го елементу організаційної структури від інших елементів. Показник центральності структурного елементу визначається за наступною формулою:

$$Z_i = \frac{Q}{2 \cdot \sum_{j=1}^{n} d_{ij}}, \tag{3.39}$$

При цьому чим менше віддалений і-й елемент від інших, тим більше його центральність і тим більша кількість зв'язків здійснюється через нього. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» найбільш центральним елементом є директор ТДВ «Хмельницькзалізобетон» для якого $\sum_{j=1}^{n} d_{ij} = 24 = min$, тобто він має максимальний коефіцієнт центральності.

Для подальших розрахунків коефіцієнта центральності та індексу центральності візьмемо усі елементи організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

$$Z_{i\,max} = \frac{524}{2 \cdot 22} = 12{,}50,$$

Міра центральності в організаційній структурі в цілому може бути охарактеризована індексом центральності (δ):

$$\delta = \frac{(n-1) \cdot (2 \cdot Z_{i\,max} - n)}{(n-2) \cdot Z_{i\,max}},$$

Значення міри центральності знаходиться в діапазоні $1 \geq \delta \geq 0$, при цьому для організаційних структур з рівномірним розподілом зв'язків δ=0, для структур, що мають максимальну міру централізації δ=1.

$$\delta = \frac{(16-1) \cdot (2 \cdot 12{,}50 - 16)}{(16-2) \cdot 12{,}50} = 0{,}77.$$

В цьому випадку виконується нерівність $1 \geq \delta \geq 0$ і у директора ТДВ «Хмельницькзалізобетон» міра центральності досить висока та дорівнює 0,77. Якщо в організаційній структурі у центрального елементу значення δ близьке до 1 (а в нашому випадку воно рівне 0,77), то керівництву підприємства необхідно розробити заходи по дублюванню деяких функцій центрального елементу для підвищення надійності структури усієї організації.

Результати показників керованості системи управління відображені в таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 – Показники керованості системи управління

Показник	Фактичне значення	Коефіцієнт вагомості, qi	Оцінка в балах, Ai	Ai·qi
Структурна компактність	1,50	0,3	4	1,2

структури				
Діаметр структури	4	0,3	4	1,2
Міра (індекс) центральності	0,77	0,4	3	1,2
Сума		1		**3,6**

Усі перелічені вище показники можуть бути використані при порівняльній оцінці властивостей структур різних організацій.

3.3 Аналіз існуючої та впровадження оптимізованої організаційної структури підприємства

Важливими характеристиками роботи підприємства є принципи, що вважаються основою побудови механізму і забезпечують його ефективне функціонування. Особливість таких принципів проявляється в їхній потенційній здатності забезпечити активну діяльність механізму в напрямку досягнення цілей. Принципи характеризують одночасно зміст механізму і технологію його побудови. Звідси і витікає їх специфічна роль в будь-якому механізмі. До основних принципів формування механізму вдосконалення організаційної структури управління віднесені:

1) Цілепокладання – організаційної структури управління повинна відповідати цільовій орієнтації підприємства, яка задається його місією і стратегічними цілями.

2) Пріоритет функцій над складом ланок – досягнення встановлених цілей передбачає здійснення підприємством певних функцій, видів діяльності, які повинні забезпечуватися відповідною структурою.

3) Відповідність суб'єкта та об'єкта управління – структура управління повинна формуватися насамперед, виходячи з особливостей об'єкта управління. Склад підрозділів, характер взаємозв'язків між ними визначаються специфікою

функціонування як окремих структурних ланок, так і системи в цілому. Це говорить про те, що структура управління не тільки координує та визначає напрямок діяльності, а й сама обумовлена характером виробничих процесів.

4) Адаптивність – тільки адаптивна структура, здатна пристосовуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, може забезпечити здатність організації до збереження своєї рівноваги, до виживання в умовах несподіваних і істотних змін.

5) Повна координація – передбачає забезпечення узгодженості різних функціональних структур: чітка система координаційних зв'язків між центром і периферією; ефективна міжблокова координація; чітка взаємна координація структурних підрозділів різних рівнів. Система координації має бути єдиною для всієї організації, що забезпечується через загальний центр.

6) Мінімум складності – чим простіше структура, тим легше досягти повної структурної скоординованості всіх структурних ланок і зв’язків.

7) Межі автономності – кожен структурний елемент повинен володіти певною автономністю, яка, з одного боку, дозволяє йому функціонувати як самостійній цілісній мікроструктурі, з іншого, – не повинна допускати порушення цілісності та єдності підприємства.

8) Поєднання централізації і децентралізації – в раціональних структурах має бути встановлений оптимальний рівень централізації, що дозволяє забезпечувати ефективне функціонування підприємства і найбільш повну реалізацію його цілей в даних конкретних умовах, і децентралізації, що сприяє структурній гнучкості, розвитку адаптивних можливостей системи, що дозволяє швидко і оперативно реагувати на різні і несподівані ситуації вже на рівні окремих ланок.

9) Взаємоузгодженість вертикалі і горизонталі – в раціональних структурах будови і функціонування мереж вертикальних і горизонтальних зв’язків мають бути тісно погоджені.

10) Єдність розпорядження – раціональна структура – це структура, в якій встановлена чітка персональна закріпленість повноважень розпорядництва з

кожного конкретного питання на кожному рівні і по відношенню до кожного об'єкту управління, за конкретним керівником.

11) Діапазон контролю – раціональна структура – це структура, в якій встановлено оптимальний діапазон контролю. Він повинен бути досить широкий, щоб забезпечити керованість і скоординованість функціонування організації. Але він не повинен бути надмірний, щоб не порушувати автономності підрозділів, не придушувати активність і адаптивні здібності членів організації.

12) Збалансованість обов’язків, прав і відповідальності – передбачає структуру, в якій кожен керівник на своєму рівні має поряд з обов'язками відповідні права (і необхідні ресурси), інакше він не може нести за їх здійснення персональну відповідальність.

13) Забезпечення кваліфікованості управлінських кадрів – передбачає підвищення кваліфікації управлінських кадрів підприємства для створення умов їх відповідності новим функціям в організаційної структури управління, а також розробку організаційних документів, що їх підтверджують.

14) Охоплення контролем – передбачає структуру з урахуванням норм керованості, тобто не можна перевищувати чисельність підлеглих ланок, інакше знижується якість управління.

15) Комплексний підхід – дозволяє розробити комплексний організаційний проект, тобто організаційні зміни необхідно проводити по всіх ланках керівництва підприємством у їх взаємодії.

16) Врахування негативних реакцій персоналу – організаційні зміни не завжди мають позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства, тому необхідно приділяти увагу можливості своєчасного передбачення реакції колективу для розробки заходів щодо її усунення через позиціонування позитивних результатів для підприємства при їх реалізації.

17) Правова регламентація – передбачає, що створення будь-якого підрозділу завжди детерміновано (зумовлено) і має бути закріплено правом. Нову структуру управління необхідно проектувати так, щоб забезпечувалося

дотримання всіх рішень і постанов вищих керівних органів в частині розподілу обов'язків і персональної відповідальності.

18) Принцип економічності – необхідний ефект повинен досягатися при мінімальних витратах на управлінський апарат, економному використанні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Усі перелічені принципи є елементами цілісної системи механізму формування організаційної структури, які за допомогою синергічного ефекту підсилюють один одного, полегшуючи дію механізму і скеровують його рух у правильному напрямку. Механізм формування організаційної структури має свою структуру, специфіка якого полягає в тому, що його елементи є рівно важливі і не перебувають між собою в ієрархічному підпорядкуванні. Всі вони знаходяться на одній лінії, доповнюючи один одного, і забезпечуючи стабільність функціонування механізму. Структура, як правило, передбачає наявність певних рівнів, залежно від масштабів необхідних перетворень.

Однак, в дипломній роботі розглядаємо всього один з рівнів вдосконалення організаційної структури управління – це підприємство, яке диктує загальний тип бажаної організаційної структури управління, а окремі функціональні ланки повинні її прийняти. Крім того, при розробці механізму вдосконалення організаційної структури управління необхідно враховувати безпосередній й опосередкований вплив зовнішнього середовища та особливості функціонування самого підприємства. До факторів безпосереднього впливу зовнішнього середовища належать: клієнти, поведінку яких мають аналізувати маркетингові підрозділи; постачальники сировини та матеріалів, зв’язки з якими підтримують підрозділи матеріально-технічного постачання; акціонери, для обслуговування яких потрібно створити групу фахівців для підготовки щорічних або квартальних звітів; урядові установи, які зобов’язують кожну організацію створювати підрозділи для статистичної звітності, виконання платежів до податкових органів та ін.; місцева влада, яка нерідко залучає організації до участі в реалізації місцевих проектів; суспільство, а саме засоби масової інформації, населення, політичні

партії, релігійні організації та громадські рухи, які вимагають створення підрозділів для роботи з громадськістю.

До факторів опосередкованого впливу зовнішнього середовища належать: технологічне середовище, яке змушує фірми обирати завжди один із альтернативних варіантів організаційних рішень, створювати власні підрозділи досліджень і розробок або залучати інші організації до виконання таких розробок; економічне середовище, яке змушує фірму створювати підрозділи для вивчення конкурентів, зміни курсів цінних паперів і валют, прогнозування кризи; правове середовище, яке змушує кожну організацію створювати юридичні служби для вивчення та дотримання законів; екологічне середовище, яке потребує створення в багатьох організаціях підрозділів, що забезпечують дотримання на виробництві екологічних вимог; міжнародне середовище, для реалізації вимог якого треба переорієнтовуватись на міжнародні стандарти ведення бізнесу. Визначальними серед внутрішніх факторів побудови організаційної структури управління є виробничі процеси, що зумовлюють горизонтальний поділ праці. Не менш важливим моментом у розробці механізму вдосконалення організаційної структури управління є вибір інструментарію, який зумовлений специфікою організаційної структури і тісно пов’язаний із технологією, без якої процес реформування неможливий.

Нижче наведено детальне розуміння важливості технологічного впливу на підприємства.

Поняття «технологія» має багатоваріативне і неоднозначне трактування. Вона подібна до мистецтва, бо з її допомогою створюються нові продукти людської праці, визначається майстерністю, тобто, поєднанням кваліфікації, досвіду та знання. Потреба у використанні технології в системі механізму обумовлюється кількома причинами: по-перше, наявністю об’єкту і ступенем його складності, по-друге, наявністю засобів, за допомогою яких можна систематизувати певні процедури, необхідні для досягнення бажаного результату. Технологія передбачає оптимізацію управлінських і виробничих функцій та раціоналізацію процесів. Сукупність технологій та загальний ступінь розвитку

утворюють технологічний уклад, який формує підґрунтя організаційної структури управління.

Технологія проведення організаційних змін передбачає розробку процесу удосконалення організаційної структури підприємства, що розбивається на три етапи, в кожному з яких виконується ряд робіт: по-перше, це організаційна діагностика, по-друге, розробка нової організаційної структури, по-третє, здійснення організаційних перетворень. Цілі проведення організаційної діагностики – це виявлення і формалізація існуючих проблем в організаційній структурі компанії, а також первинний аналіз причин виникнення таких проблем і шляхів їх усунення. Як правило, при ініціації процесу організаційних перетворень основні проблеми в організаційній структурі, які потребують усунення, вже визначені, але причини, що їх викликають, далеко не завжди очевидні. Щоб виявити причини виникнення проблем, використовують наступні інструменти: аналіз організаційної структури і штатного розпису (досліджується раціональність існуючої структури управління організацією і її кількісний склад); аналіз організаційно-функціональної моделі (робляться висновки про раціональність розподілу сфер відповідальності функцій по підрозділах і співробітниках); оцінка персоналу (вивчаються ключові компетенції співробітників і їх відповідність вимогам, що пред'являються організацією). Результатом даного етапу є документ, в якому викладені виявлені проблеми в організаційної структури управління і причини їх виникнення, а також рекомендації по їх усуненню.

На другому етапі розробляється модель організаційної структури управління підприємства, яка була б найбільш раціональна в нових умовах функціонування, використовуючи методи організаційного проектування.

До складу методів організаційного проектування належать:

1) Метод аналогій полягає в застосуванні організаційних форм і механізмів управління, по відношенню до проектованої організації. До методу аналогій відноситься вироблення типових ОСУ, визначення меж і умов їх застосування.

2) Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації силами кваліфікованих фахівців із залученням її керівників та

інших працівників для того, щоб виявити специфічні особливості, проблеми, в роботі апарату управління, а також виробити раціональні рекомендації по формуванню або перебудові організаційної структури управління, виходячи з кількісних оцінок ефективності оргструктури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнення та аналізу найбільш передових тенденцій в області організації управління.

3) Метод структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне і якісне формулювання.

4) Метод організаційного моделювання являє собою розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, є базою для побудови, аналізу та оцінки різних варіантів організаційних структур по взаємозв'язку їх змінних. Можна назвати кілька основних типів організаційних моделей: математико-кібернетичні моделі, графоаналітичні моделі, натурні моделі організаційних структур і процесів (організаційні експерименти, лабораторні експерименти, управлінські ігри), математико-статистичні моделі залежностей між вихідними факторами організаційних систем і характеристиками організаційних структур. Процес проектування нової моделі організаційної структури управління підприємства повинен бути заснований на спільному використанні охарактеризованих вище методів, при цьому з розроблених варіантів організаційної структури управління обирається оптимальна модель. Результати виконання даного етапу знаходять своє відображення в наступних документах: проект організаційної структури управління, проект штатного розпису, проект організаційно- функціональній моделі, перелік регламентуючих документів, які необхідно розробити або змінити з урахуванням впровадження нової організаційної структури та проект плану проведення організаційних змін. Наступний крок передбачає здійснення організаційних перетворень та оцінку ефективності запропонованих змін. Це найбільш критична стадія усього процесу, тому що саме в грамотному впровадженні нової організаційної структури полягає успіх усього заходу. Крім того, не підлягає сумніву, що така досить складна

процедура, як зміна організаційної структури, підлягає серйозному аналізу з точки зору оцінки її ефективності.

Ефективність побудови організаційної структури повинна бути оцінена декількома показниками: по-перше, рівнем забезпечення організаційної структури щодо забезпечення досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства відповідно до поставлених цілей; по-друге, рівнем відповідності організаційної структури управління здійсненню внутрішніх функціональних процесів з точки зору адекватності об’єктивних вимог до їх змісту, організації і властивостям.

Результативним критерієм ефективності в ході порівняння різних варіантів організаційної структури є найбільш повне і стійке досягнення цілей при мінімізації витрат на організацію управління і функціонування структур. Принципово важливе значення для оцінки ефективності системи управління має вибір базових показників для порівняння або визначення рівня її ефективності, які повинні прийматися як нормативні. Узагальнена модель механізму формування організаційної структури відображена на рисунку 3.13.

За умови врахування перелічених та багатьох інших аспектів організаційної структури управління, можна сподіватися, що реальні можливості механізму вдосконалення організаційної структури управління зможуть подолати опір, який є наслідком консервативного мислення і внутрішнього несприйняття персоналом підприємства будь-яких змін. Ефективне вдосконалення організаційної структури управління підприємства можливе за умови наявності адекватного механізму, теоретична модель якого включає систему взаємопов’язаних елементів, принципів та самого процесу функціонування механізму. Принципи є основою побудови механізму і забезпечують його оптимальне функціонування в будь-яких умовах. Процес функціонування механізму відбувається на основі технологій та розглянутих методів організаційного проектування. Важливо зрозуміти, що новостворена організаційна структура не є на всі часи постійною. Оскільки організаційні структури ґрунтуються на планах, то істотні зміни в планах можуть вимагати відповідних змін в структурі.

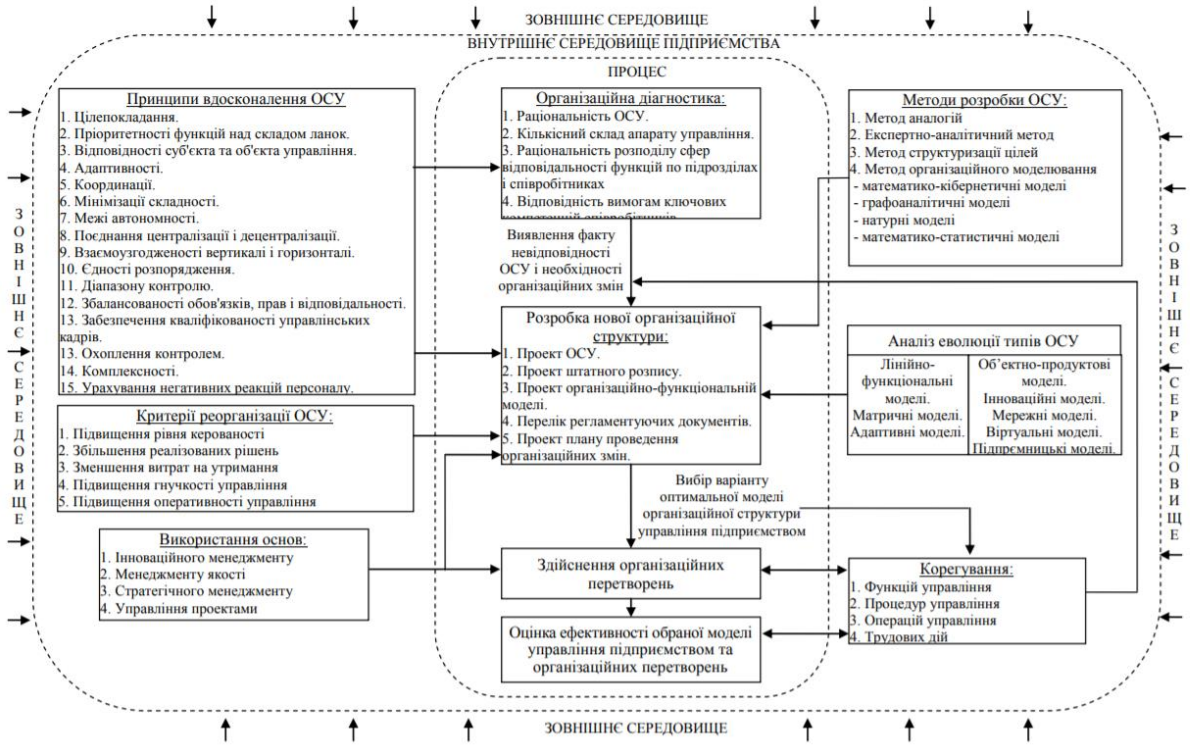


Рисунок 3.13 – Механізм вдосконалення організаційної структури підприємства

Структура підприємства – це склад і співвідношення його внутрішніх ланок (цехів, ділянок, відділів, лабораторій та інших підрозділів), що становлять єдиний господарський об'єкт. Структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виглядає наступним чином:

Рисунок 3.14 – Існуюча організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Нижче представлений основний перелік видів діяльності, функції та завдання деяких відділів і дільниць діючого підприємства.

Очолює Правління товариства та керує його поточною роботою Генеральний директор. До його обов'язків відносять розподіл повноважень та обов'язки між членами правління, а також здійснює адміністративно-розпорядчі функції, приймає рішення по всіх питаннях діяльності заводу.

Головний інженер займається виробничою і технічною діяльністю, відповідає за організацію праці і його безпеку. Йому підкоряються відділи: виробничо-технічний (ВТВ), організації праці і заробітної) плати (ОТіЗ), головного механіка, старшого інженера з техніки безпеки.

ВТВ отримує від замовників проектно-кошторисну документацію на плановані до будівництва об'єкти, організовує її вивчення, при наявності зауважень оформляє претензії, видає документацію виконавцеві, організовує (в разі відсутності) розробку ППР. ВТВ належить основна роль в розробці планів потреби в матеріалах, виробах і конструкціях, а також в машинах і механізмах.

ВТВ сприяє кращій організації виробництва продукції на основному виробництві та в підсобних виробництвах; бере участь у визначенні виробничих завдань і доведенні їх до виконавців, контролює в ході виробництва відповідність виконуваних робіт проектно-кошторисної документації та вимогам будівельних норм і правил; перевіряє відповідність фактичних витрат матеріалів і праці нормам; стежить за дотриманням на будівельних майданчиках вимог безпеки при виконанні робіт і виробничої санітарії.

Виробничо-технічний відділ організовує та контролює ведення виконавчої документації, організовує і проводить технічне навчання інженерно-технічних працівників, а також професійну підготовку робітників.

Головний механік бере участь у визначенні потреби в будівельних машинах і механізмах для споруджуваних об'єктів і в розробці планів механізації робіт. Він організовує забезпечення об'єктів електроенергією, стисненим повітрям, киснем і ацетиленом.

До завдань відділу ОТіЗ відносяться: надання допомоги виробникам у підготовці планових завдань бригадам, підготовка нормативної бази щодо організації праці, ведення звітності по витратам праці на виготовлення продукції, виконанні роботи.

Головний економіст відповідає за планову роботу і економічний аналіз виробничої і комерційної діяльності підприємства. Йому підпорядковані плановий відділ, бухгалтерія, кошторисно-договірний відділ.

Плановий відділ за участю ВТВ з залученням начальників ділянок розробляє річні і оперативно-виробничі плани роботи підприємства та виробничих підрозділів, підводить підсумок після закінчення планових періодів, спільно з бухгалтерією веде облік виконання планових завдань і витрат на виробництво, складає статистичну звітність, здійснює аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.

Бухгалтерія здійснює облік витрат на виробництво аналізує виробничо-господарську діяльність підрозділів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», складає бухгалтерський баланс, організовує внутрішньовиробничий госпрозрахунок,

контролює правильність витрачання матеріальних витрат, веде розрахунки за виконані роботи, оплачує заробітну плату.

Заступник директора з постачання організовує роботу щодо забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, для чого веде маркетингову роботу і укладає договори на поставку матеріальних ресурсів через відділ постачання і групу маркетингу. Відділ постачання спільно з ВТВ визначає потребу в будівельних матеріалах, виробах і конструкціях інструменті, інвентарі, спецодязі.

Відділ кадрів здійснює набір робітників; оформляє документи по прийому (звільнення) працівників, бере участь у підвищенні кваліфікації кадрів.

До структурного підрозділу, який здійснює функції контролю якості продукції відноситься і випробувальна лабораторія, яка акредитована НААУ на відповідність ДСТУ ISO/IES17025:2015 і відповідає вимогам сьогодення. До обов'язків персоналу лабораторії відносять ретельне дослідження сировини, що постачається на виробництво, проведення випробувань, здійснення аналізу і складання висновків щодо відповідності сировини та готової продукції вимогам чинних в країні нормативних документів (ДСТУ, ТУ, ГОСТ).

Сучасна кадрова політика будь-якого підприємства має бути спрямована на ринкові умови господарювання. Головна її мета полягає в забезпеченні нині і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації.

Дана кадрова політика розрахована на довгострокову перспективу розвитку та вдосконалення персоналу. Саме тому пріоритетними є наступні питання кадрової політики:

- підбір як висококваліфікованих, так і перспективних молодих спеціалістів;

- програми навчання та розвитку персоналу, що засновані на детальному аналізі потреби в навчанні;

- інтегрована система оплати праці;

- забезпечення кожного співробітника необхідними інформаційними, технічними, комунікаційними ресурсами для ефективного виконання поставлених завдань;

- система мотивації співробітників, що заснована на результатах роботи всієї компанії, окремого підрозділу та особистого вкладу кожного;

- конкурентоспроможний компенсаційний пакет.

Детальніше про аналіз використання і заробітної плати в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Аналіз використання персоналу і заробітної плати

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темпи росту, %	
		2016	2017	2018	4-3	5-4	4/3*100	5/4*100
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чисельність працівників, усього (чол.)	476	467	502	-9	35	98,10	107,49
	у тому числі жінки :	109	112	113	3	1	102,75	100,89
	адміністративно-управлінський персонал	83	73	90	-10	17	87,95	123,29
	допоміжний персонал	15	13	19	-2	6	86,67	146,15
	виробничий персонал	378	375	393	-3	18	99,20	104,8
2	Фонд заробітної плати, тис.грн.	48 397	15 171	24 828	-33226	9657	31,35	163,38
3	Продуктивність праці, тис.грн./чол.	247,6	230,3	254,2	-17,3	23,9	93,01	110,37
4	Середньорічна заробітна плата, тис.грн.	29 200	48 400	54 676	19200	6276	165,75	112,97

Аналіз фонду оплати праці персоналу підприємства вказує на зниження цього показника проти 2016 року – 48 397, в 2018 році він вже складає 24 828 грн. Але показник середньорічної заробітної плати помітно зріс і складає в 2018 році 54 676 грн проти 2016 року – 29 200 грн. Якщо об’єктивно дивитись на цей

показник, то це швидше показує рівень інфляції в країні і в результаті підняття середньомісячної зарплати, ніж рівень зростання самого підприємства.

Отже, зібравши усі вище наведені дані, аналізи та оцінки підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можемо з повною впевненістю стверджувати, що на підприємстві необхідна нова організаційна структура з кардинально новим підходом до управління відділами та персоналом.

Отже, в результаті отримано нову організаційну карту (Додаток А) під назвою «Організаційна карта кар'єрних можливостей «Хмельницькзалізобетон»». Вона кардинально відрізняється від попередньої, розроблена з нуля і відповідно має дещо інший підхід до управління підприємством. Якщо детальніше, то виділеноа для підприємства 3 нові ключові посади в топ-менеджменті: Виконавчий директор, Технічний директор та Директор будівництва. По карті чітко видно, які саме, по новому, «Департаменти» їм підпорядковуються.

У Виконавчого директора в підпорядкуванні реоганізовані: Департамент персоналу (в минулому «Відділ кадрів»), Департамент логістики (новостворений відділ для проведення закупок матеріалів та доставки готової продукції), Департамент комерції (в минулому «Відділ збуту»), Департамент фінансів (в минулому «Відділ бухгалтерії» та «Відділ економіки»), Департамент маркетингу (новостворений з ключовими посадами, які необхідні для його функціонування, або взяття на «аутсорс»), Департамент контролю якості (новостворений, який включає в себе Випробувальну лабораторію і в минулому «Відділ технічного контролю»). Департамент контролю експериментально віднесений в підпорядкування Виконавчого директора, так як Департамент надає свої платні послуги лабораторії додатково для інших фізичних осіб, то Виконавчий директор спробує зайнятись розвитком цих послуг згідно своєї компетенції, а Технічний директор зможе займатись суто питаннями виробництва продукції.

У Технічного директора в підпорядкуванні реорганізовані: Департамент технічного сервісу, Департамент конструкторських технологій, Департамент виробництва з новоствореним «Відділом пакування». Для його керівництва

виділені тільки самі ключові Департаменти, щоб він максимально міг сконцентрувати свою увагу на виробництві і контролю виготовленої продукції.

У Директора будівництва в підпорядкуванні новостворений Департамент будівельних робіт, в минулому «Будівельна дільниця», який має як нові, так і залишені попередні посади. Створюючи цей Департамент, я обрала стратегію мінімальних змін, так як він по факту мав достатньо задовільний штат працівників, але як я вказувала вище у своєму переліку бажаних змін, даний Департамент має діяти як окрема організація від ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Аргументую я це тим, що це окремий напрямок на підприємстві, який вимагає зовсім іншого підходу, кадрів та стратегії просування. В результаті, майбутня новостворена компанія під егідою ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зможе брати участь в різноманітних тендерах, отримувати інвестиційні кошти та існувати як окрема автономна одиниця.

Також варто зауважити, що окрім новостворених Департаментів, в минулому Відділи, під кожним з них є Керівник департаменту, який у свою чергу відповідає за свою ділянку роботи. Це дає змогу ефективніше розприділяти поставлені задачі і контролювати терміни їх виконання в безпосереднього керівника.

Ще одним вагомим новим підходом в розробці оргкарти стала її назва «Організаційна карта кар’єрних можливостей «Хмельницькзалізобетон»». В назві використаний психологічний прийом для впливу на працівників, де вони безпосередньо можуть бачити схему кар’єрного зросту, а саме скільки посад до прикладу потрібно пройти і знань, щоб ввійти в топ-менеджмент компанії. І разом з тим, працівник має змогу чисто і прозоро вивчити схему підпорядкування усіх працівників.

В результаті нова Організаційна карта дала нам такі результати:

1) Розвантаження Генерального директора рутинними справами.

2) Впорядковану схему роботи персоналу підприємства.

3) Осучаснення підприємства згідно нових тенденцій по управлінню персоналом.

4) Створення нових Департаментів – логістики, фінансів, маркетингу та будівництва, загалом 4.

5) Створення нових посад як серед Топ-менеджменту, так і серед інших працівників.

6) Топ-менеджмент: новий Виконавчий Директор та Директор будівництва, Технічний директор залишений без змін.

7) Інші нові працівники (по схемі зліва на право):

- HR (в минулому кадровик) – Департамент персоналу
- Завгосп (відповідає за усі рутинні господарські питання, які виникають на території підприємства) – Департамент персоналу
- Логіст (водій-експедитор) – Департамент логістики
- Операційний адміністратор (по факту помічник Виконавчого директора у Департаменті комерції) – Департамент комерції. В його обов'язки входить уся аналітика підприємства, ключова звітність по продажам, виконання планів, розробка нових ідей для систематизації та розвитку компанії. Дуже важлива посада в підтримці функціонування підприємства та вчасного виявлення ключових проблем.
- Системний адміністратор – Департамент комерції. Відповідальний за усю рутинну роботу після менеджерів з продажу, тобто мається на увазі опрацювання замовлень в 1С, вирішення технічних питань при опрацюванні замовлень та підготовка продукції для продажу в електронному вигляді. Простіше кажучи, це професійний «helper» (помічник) в менеджерів з продажу.
- Менеджер з продажу B2B та B2C – Департамент комерції. Ці посади спеціально відокремлені одна від одної, адже B2B – це продаж продукції на опт, де є своя специфіка роботи і аналогічно в ситуації з B2C – роздрібна торгівля. Цей Департамент є одним з найголовніших на підприємстві, так як саме від кількості проданих матеріалів залежить прибуток і рівень навантаження на виробництво.
- Маркетолог\PR – Департамент маркетингу. Відповідальний за просування підприємства в соц.мережах, на території України, подача варіантів збуту

продукції через різноманітні платформи, пошук рекламних інтеграцій та слідкування за останніми трендами в маркетингу.

- Таргетолог – Департамент маркетингу. Відповідальний за технічне налаштування реклами на площадках, які обирає маркетолог\PR.

- SMM-менеджер – Департамент маркетингу. Відповідає за ведення сторінки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на поданих платформах, відписування на запитання потенційних клієнтів, які хотіли б придбати продукцію та передача цих лідів Департаменту комерції.

- Контент-мейкер – Департамент маркетингу. Відносно нова професія на ринку України і вже достатньо стабільно існуюча на світовому ринку. По факту, це фотограф\відеограф, який створює контент для сторінки компанії, згідно з її обраною стратегією просування та «аватаром» потенційного клієнта.

- Пакувальник – Департамент виробництва, Відділ пакування. Новостворена посада, яка відповідає безпосередньо за пакування продукції і слідкування, щоб все замовлення було зібране згідно поданої накладної від Департаменту комерції і загалом, щоб виготовлена продукція мала належний кінцевий вигляд для відправки клієнту.

- Нормувальник – Департамент виробництва. Це людина, яка за своєю професією відповідальна за усі цифри, з якими працює виробництво. Тобто, вона формує план виконання поставленої задачі, фільтрує обсяг навантаження на виробництво, аналізує чи можливо з ним справитись в поставлений час та слідкує за процесом виконання і обліковою частиною виробництва і тд. Дана посада є по факту заступником Технічного директора, так як в максимально короткий термін за допомогою 1С чи будь якої іншої програми формує звіт порядок справ, який дійсний на поставлений день.

- Дизайнер-візуалізатор – Департамент будівництва. Відповідальний за візуальний вигляд об’єктів, які будує ТДВ «Хмельницькзалізобетон» під своєю егідою, слідкує за виконанням робіт згідно розробленого проєкту. Також може виконувати частину обов’язків пов’язаних з Департаментом маркетингу або взагалі працювати на аутсорс, якщо немає достатнього навантаження з боку підприємства.

Загалом, отримаємо в підсумку 13 нових посад, в яких є необхідність. І разом з тим, створивши нову ефективнішу Оргструктуру, видно, що 9 відділів підпадають під скорочення – Відділ головного механіка, Відділ головного енергетика, Бухгалтерія (старого зразка), Відділ охорони праці, Дільниця побуту, Відділ матеріально-технічного постачання, Їдальня, Пункт охорони здоров'я та Оздоровчий комплекс.

Також в результаті реорганізації оргструктури виділено не ефективні 4 позиції – Референт-секретар (замінили на Виконавчого директора + передали великий об'єм обов'язків, які входитимуть в його компетенцію), Виконавець робіт (не потрібна позиція в оргструктурі), Начальник будівельної дільниці (питання в необхідності при вже існуючому Головному інженеру та ряду інших інженерів-технологів) і Провідний юрисконсультант. І це тільки ті посади, які відображені на старій Організаційній структурі. По цьому ж принципу можна відфільтрувати й інші посади і переглянути список виконуваних обов'язків.

Для оптимізації кожного бізнес-процесу використовується завжди індивідуальний підхід, проте існують базові принципи удосконалення, які в багатьох випадках використання привели до позитивних результатів:

1) горизонтальне стиснення процесу, коли кілька субпроцесів об'єднується в один;

2) вертикальне стискання процесу (наділення співробітників повноваженнями і збільшення ролі кожного з них);

3) вибір іншого варіанту виконання процесу перенесення процесу територіально в більш відповідне місце зменшення кількості перевірок і керуючих впливів;

4) скорочення кількості погоджень – єдина точка контакту забезпечується одним менеджером або автоматизованою системою.

Наступним кроком наводимо приклад подальшого впровадження даної реорганізації в систему та за допомогою якої програми це здійснюється, але попередньо нижче наводимо теоретико-методичні дані про існуючий спектр програм, якими користується увесь світ.

В цілому інформаційне забезпечення організаційного інжинірингу включає:

- визначення основних цілей організації;

- визначення і опис обмежень і можливостей (внутрішніх і зовнішніх) організації;

- визначення та опис «зацікавлених осіб» у бізнесі організації (споживачів, постачальників, партнерів, держави і т. ін.); - визначення та опис базових структур бізнесу організації (цільових ринків, брендів, продуктів, бізнес-одиниць і т. ін.);

- опис бізнес-дій організації, структурованих у бізнес-процеси і бізнес-проекти;

- опис персоналу організації; - опис інформаційної системи бізнес-знань організації;

- картографування процесів;

- опис показників ефективності бізнесу організації (фінансових і не фінансових, кількісних і якісних).

10 інструментів бізнес-аналізу, які повинен знати кожен бізнес-аналітик:

1. Microsoft Office Suite. Наступні додатки пакета Microsoft Office входять в список кращих інструментів бізнес-аналізу: MS PowerPoint. Це програмне забезпечення використовується для підготовки і проведення офіційних презентацій. Бізнес-аналітик часто стикається з ситуаціями, коли йому необхідно поділитися ідеями, обґрунтувати або надати оновлення проекту зацікавленим сторонам. Це спілкування стає більш ефективним в формі презентації через PowerPoint. MS Excel Аналіз даних також є частиною бізнес-аналізу, і він може мати різні форми, такі як:

- зведені таблиці;

- вивчення тенденцій в даних;

- сортувати і фільтрувати дані;

- створення діаграм або графіків. Всі завдання, згадані вище, можуть бути добре виконані за допомогою Microsoft Excel, який є інструментом, подібним до електронної таблиці. Поряд з цим, Excel надає кілька вбудованих математичних та фінансових функцій, які можуть допомогти в аналізі даних. MS Word Microsoft

Word служить для цілей специфікації документа. Організації можуть створювати свої конкретні шаблони для документування вимог. Це додаток, який дозволяє обирати користувачам шрифти, теми, об'єкти, фігури, художні об'єкти, діаграми і можливість вбудовування діаграм Visio. MS Visio - це інструмент моделювання, який бізнес-аналітики використовують для ефективного збору і представлення ідей зацікавлених сторін у формі бізнес-функцій і взаємодії з користувачами.

Базові програми Visio:

- створення UML-діаграм, таких як сценарії використання, діаграми послідовності і дії;

- підготовка технологічних схем;

- створення моделей даних;

- створення діаграм архітектури.

2. Документи Google. Спільне використання документів проекту здійснюється в рамках співпраці, і в даний час документи Google зарекомендували себе як дуже корисний інструмент для обміну документами в Інтернеті з учасниками проекту та зацікавленими сторонами. Документи Google підтримують всі типи файлів, такі як .pdf, .txt, .docx і т. ін.

3. Rational Requisite Pro. Це один з кращих інструментів бізнес-аналізу для управління вимогами. Цей інструмент забезпечує надійне рішення для управління бізнес-вимогами для великих проектів. Інструменти управління вимогами, такі як Rational Requisite Pro, пропонують функції обробки тексту, сортування даних, використовуючи динамічну базу даних. У Rational Requisite Pro також є такі функції, як проведення аналізу впливу та відстеження змін.

4. Balsamiq Balsamiq є одним з кращих інструментів бізнес-аналізу для створення каркасів. Інструмент використовує мозкові штурми і забезпечує негайний зворотний зв'язок від зацікавлених сторін. Balsamiq Mockups допомагає бізнесу працювати швидше і ефективніше, дозволяє розміщувати проекти онлайн, працює як інструмент співпраці між командою і клієнтами.

Функції:

- представляє макети з використанням PDF разом з вбудованими посиланнями;

- створює повторно використовувані бібліотеки компонентів і шаблони;

- забезпечує швидкий і інтуїтивно зрозумілий інтерфейс;

- дозволяє будувати каркаси;

- велика бібліотека для готових елементів управління;

- забезпечує достатню кількість призначених для користувача елементів управління і значків.

5. SWOT - аналіз широко використовується для стратегічного аналізу і оцінки бізнесу.

Функції:

- інструмент безкоштовний у використанні і найбільш безпечний;

- дозволяє бізнес-аналітику завантажувати і зберігати результати аналізу в локальних файлах XML;

- можна експортувати і переглядати файли .png.

6. Олівець. Олівець - це інструмент для створення прототипів, який поставляється як самостійний інструмент, який можна завантажити і використовувати локально. З простим інтерфейсом, він дозволяє користувачеві перетягувати елементи для створення екрану.

7. Trello. Trello - це інструмент для спільної роботи по бізнес-аналізу, який допомагає співпрацювати, спілкуватися між командами і безпечно обмінюватися інформацією. Поряд з цим, це дозволяє адміністратору аналізувати бізнес-дані.

Функції:

- забезпечує безпечну співпрацю з командою;

- дозволяє переглядати командну активність через дошки;

- дозволяє включати учасників з аккаунта Google Apps;

- дозволяє пов’язувати і організовувати дошки з колекціями;

- призначає адміністраторів для управління налаштуваннями конфіденційності;

- допомагає дезактивувати старих учасників разом зі збереженням історії їх роботи;

- експорт даних в один клік.

8. SmartDraw. Бізнес-аналітики часто використовують SmartDraw як інструмент бізнес-аналітики, щоб спростити свою роботу з управління проектами.

Функції:

- допомагає автоматизувати такі дії, як - додати, перемістити або видалити фігури;

- можливість інтегрувати його з такими інструментами, як Microsoft Office, Google Drive, Dropbox і OneDrive. Модулі SmartDraw Cloud можуть підвищити функціональність системи;

- допомагає підтримувати безпеку, так як його можна встановити за брандмауером;

- підтримує 100 мов для створення діаграм.

9. Врайк. Це інструмент управління роботою в реальному часі для цілей бізнесаналізу. Допомагає знизити загальну вартість аналізу проекту шляхом централізованого зберігання інформації.

Функції:

- забезпечує основні будівельні блоки роботи;

- можливість запросити форми і автоматизацію;

- дозволяє редагувати в реальному часі і управляти файлами; - надає візуальну тимчасову шкалу для перегляду розкладу проекту;

- забезпечує подання робочого навантаження для балансування ресурсів з відстеженням продуктивності;

- звітність проекту;

- відстеження часу для планування і управління бюджетом.

10. Версія One Lifecycle. Це один з кращих інструментів бізнес-аналізу щодо його унікальної можливості інтеграції з корпоративними додатками і інструментами розробки програмного забезпечення з відкритим вихідним кодом.

Функції:

- гнучка розробка програмного забезпечення;

- можливість вбудованого редагування і негайне оновлення атрибутів користувачами;

- надає спеціальну функцію, таку як проектування Agile Data Mart;

- дозволяє автоматизувати прийняття рішень протягом життєвого циклу програмного забезпечення.

Отже, проаналізувавши вище наведені програми для себе я виділила 2 найефективніші і що не мало важливо – цілком безкоштовні. Це є бізнес-програма Trello і система Google, куди включені таблиці, форми, документи, презентації і тд, де можна створювати онлайн-документи і зручно зберігати всю робочу інформацію.

Одним з найуспішніших втілень цих систем є програма «Trello», за допомогою якої можна провести тотальну реорганізацію та систематизацію всього виробництва, а особливо зручним є переведення кожного відділу в окрему дошку для кожного, де працівники будуть безпосередньо вести усю комунікацію по ключовим питанням відділу. Генеральний директор або операційний дирктор, якого явно не вистачатиме для такого масштабного механізму, у свою чергу може зайти в будь-яку дошку такого відділу і спостерігати над етапами руху роботи по головним питанням, бачити пропозиції щодо покращення або проблеми, які виникли на різних ділянках виробництва.

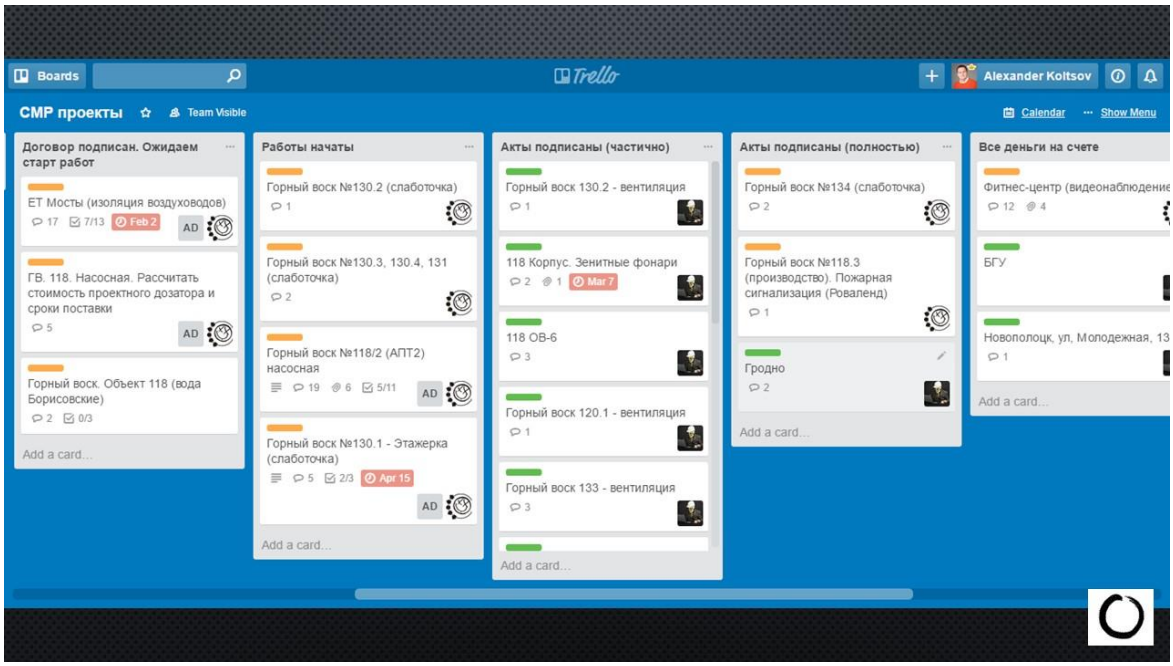


Рисунок 3.15 – Приклад роботи відділу з Трелло

Як можна побачити з картинок, робота з програмою доволі проста, але достатньо важке для втілення на великих підприємствах, адже за собою це несе тотальну переробку всієї системи управління. І найголовніше, що керівництво, якщо приймає такий шлях реорганізації, має усвідомлювати, що усі працівники також мають розуміти, що їх чекає і для чого це робиться. В такий момент себе має показати відділ кадрів або по сучасному «Департамент персоналу»\HR, який має правильно доносити усі впроваджені зміни.

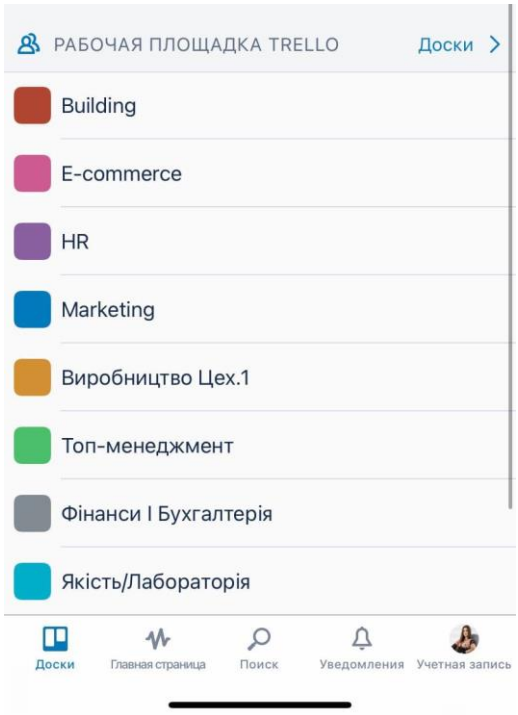


Рисунок 3.16 – Відображення новостворених відділів в програмі Trello

На рисунку 3.16 ми бачимо практичний результат роботи Орг. карти в програмі Trello. Спеціально введені ключові Департаменти для початку тесту роботи з даною програмою, але ми вже бачимо, що це достатньо просто і не важко. До програми можна підключити будь якого учасника, який скачав її і встановив через пошту на свій телефон або комп’ютер. Персонал ми підключаємо відповідно до його відношення до відділу.

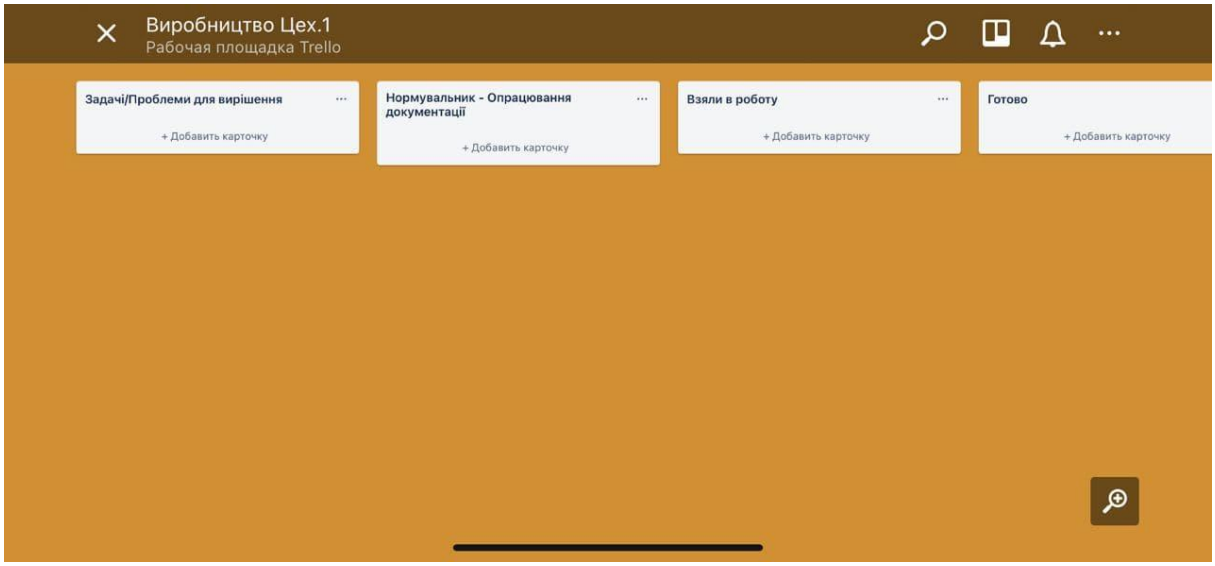


Рисунок 3.17 – Приклад вигляду роботи дошки Департаменту виробництва

Рисунок 3.17 нам показує, що можна створити списки відповідно до специфіки роботи Департаменту і заповнювати їх картками-задачами. Це є ідеальним втіленням філософії «Кайдзен» на практиці. Картки у свою чергу пересуваються між списками в залежності з процесом їх виконання.

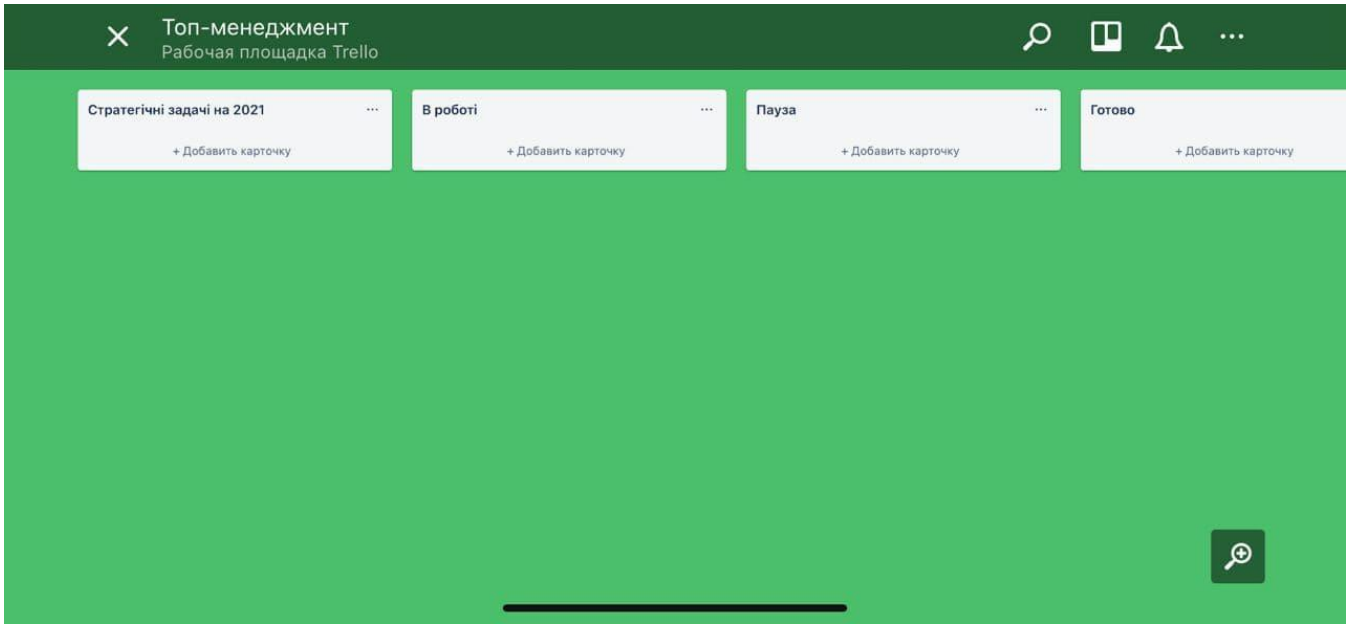


Рисунок 3.18 – Приклад вигляду роботи дошки Топ-менеджменту «Хмельницькзалізобетон»

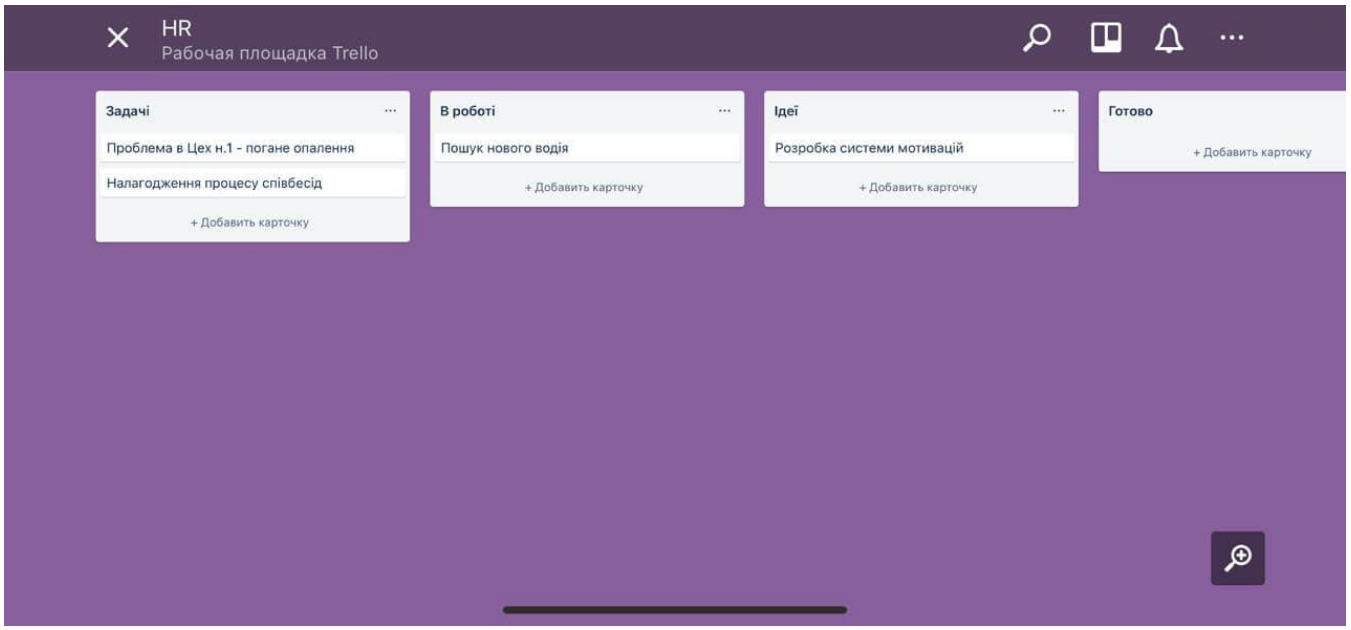


Рисунок 3.19 – Приклад вигляду роботи дошки Департаменту персоналу

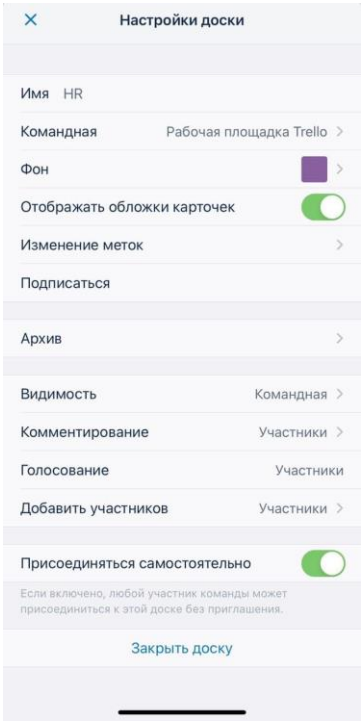


Рисунок 3.20 – Скриншот налаштувань і можливостей програми

На рисунку 3.20 відображено дошку, яку можна перейменовувати, міняти фон, змінювати її видимість, переглядати, які картки і списки пішли в Архів. Також є налаштування Видимості Дошки, до прикладу, коли ти хочеш, щоб її ніхто не бачив, то її можна зробити Приватною, підключити, хто може її коментувати і одне з найзручніших, що можна формувати команду Департаменту – добавляти її учасників.

На рисунку 3.22 чітко видно додаткові налаштування картки, а саме те, що задачі можна поставити термін виконання, важливість задачі як наприклад «Терміново», прописати Чек-лист і добавити учасника(-ів), який (-а) буде відповідальна за поставлену задачу.

Одним з ще одних вагомих плюсів даної програми є її доступність для будь-якого споживача, вона є безкоштовною. Інтерфейс програми є зручним, простим, тому шлях «акліматизації» в плані нововведення є достатньо коротким, але головне поставити ціль керівництвом, що не потрібно здаватись, коли частина неефективних кадрів не готова її приймати.

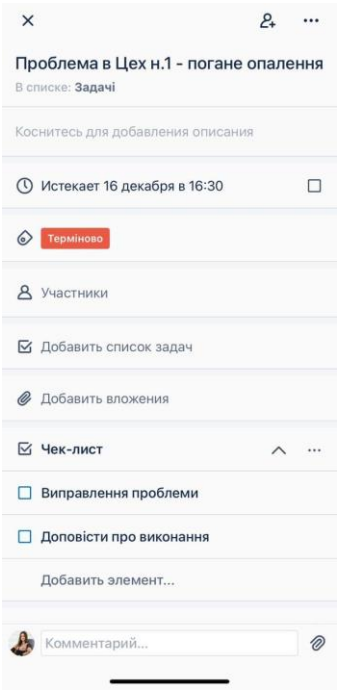


Рисунок 3.21 – Скриншот карточки і приклад її можливостей

Отже, підсумовуючи вище наведену пропозицію щодо реорганізації Організаційної структури та способу її впровадження, можна зробити висновок, що вона швидка, дієва, достатньо проста для розуміння і безкоштовна, що не мало важливо для тесту на її використання. Генеральному директору вона дасть змогу в онлайн-режимі бачити роботу кожного Департаменту буквально з екрану свого телефону, контролювати процес виконання та ефективну роботу кожного працівника.

3.4 Розробка та застосування сучасної електронної звітності матриці ділянок виробництва на підприємстві

При впровадженні нових інформаційних систем на підприємстві обов’язково потрібно оцінювати ризик відставання від конкурентів через їх моральне зношування. Після закінчення заходів щодо постачання й установки програмного забезпечення необхідно узгодити ступінь потреби в адаптації типової конфігурації

програмного забезпечення на підприємстві. Досить часто рішення про впровадження системи приймається для того, щоб замінити інформаційні системи, які вже не відповідають умовам бізнесу або для того, щоб мати конкурентні переваги. Саме тому перевагу слід надавати вітчизняним програмним продуктам масового тиражу, що більше відповідають умовам економіки.

Сучасні програмні продукти мають відповідати основним функціональним вимогам, мати можливість проводити облікову, аналітичну, контролюючу роботу, враховуючи специфічні риси підприємств (галузь діяльності, розмір і форму власності підприємства). Саме ці моменти мають якісно характеризувати програмний продукт автоматизації інформаційної бази контролінгу підприємства. Тому можливості таких програм можуть слугувати критерієм для їх якісних оцінок і вибору для застосування підприємствами. До цих критеріїв потрібно віднести можливість програмного забезпечення — інформаційної бази:

1) вести синтетичний та аналітичний облік активів, капіталу, зобов’язань;

2) формувати фінансову, податкову, статистичну звітність;

3) надавати іншу довідкову інформацію для потреб господарської діяльності;

4) на базі даних можливостей проводити автоматизований аналіз-прогноз і контроль за діяльністю підприємства. Крім того, програмне забезпечення має задовольняти відповідні технічні, комерційні та ергономічні потреби.

В доповнення до попереднього пункту 3.3 Розділу 3 я б хотіла навести приклад завершального етапу автоматизації великого підприємства на прикладі новітнього терміналу «Нова Пошта» в Хмельницькому, який я відвідала в тому році і перейняла досвід його роботи.

В основу роботи сучасного терміналу «Нова Пошта» лежить автоматизація кожної ділянки з застосуванням сучасної електронної звітності матриці ділянок на підприємстві. По всьому терміналу біля кожної ділянки розміщена дошка на якій на спеціальному глянцевому папері роздрукований бланк для заповнення з показниками її роботи, робота з відхиленнями, матриця компетенцій працівника і розташування персоналу на даній ділянці. На великому екрані біля Головного входу показаний електронний звіт терміналу за кожен день, де працівники можуть

побачити завантаженість терміналу, заплановані відпустки своїх колег та власну продуктивність. Разом з тим в них розроблена система мотивацій та карта кар'єрного зросту, де вони бачать чітко на якому етапі вони знаходяться та до якого рівня їм ще потрібно дійти. В цьому їм допомагає Матриця компетенцій, яку заповняє керівник Ділянки, де прикріплене фото кожного працівника ділянки, прописаний Алгоритм його стажування і навчання з відповідним позначенням цього проходження у вигляді кругової діаграми збоку. Тільки після проходження такої Матриці компетенцій стажер має право приступати до виконання своїх обов'язків.

Нижче представлено фотофіксацію цих даних, де яскраво видно якого рівня автоматизації можна досягнути в доповнення до вищенаведеного.

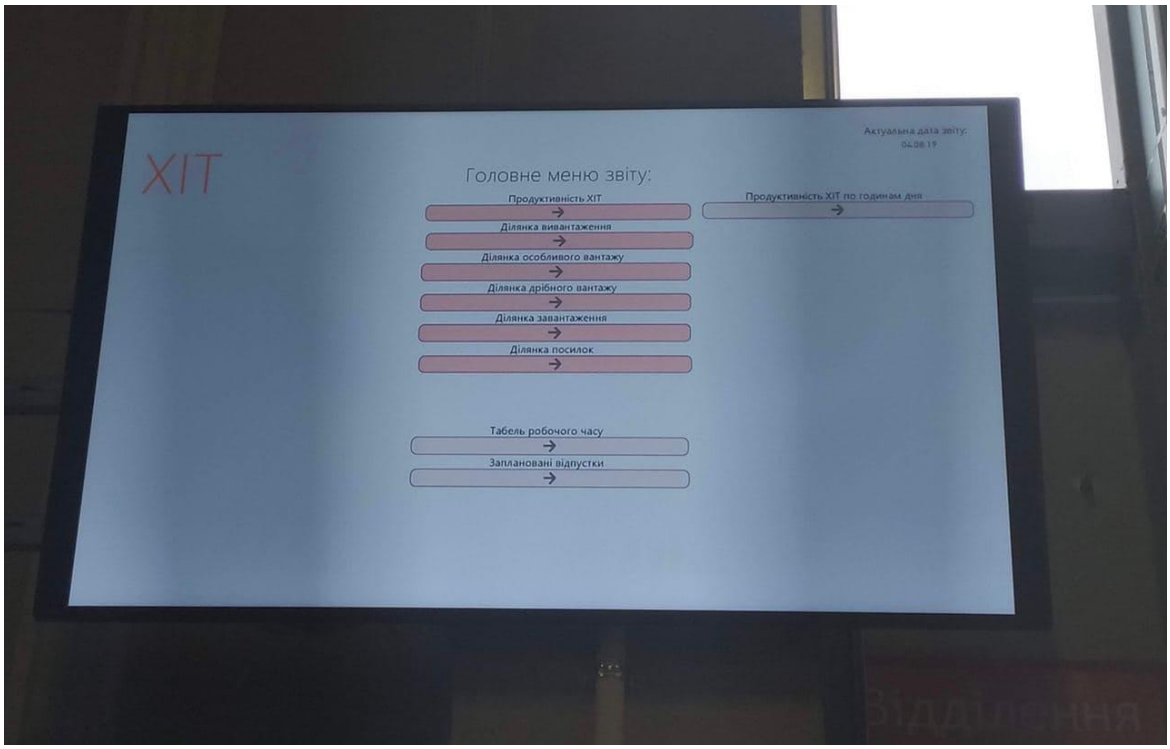


Рисунок 3.22 – Заставка електронного звіту Хмельницького інноваційного терміналу

Рисунок 3.23 – Загальний файл звітності Хмельницького інноваційного терміналу

Рисунок 3.24 – Продуктивність ХІТ по годинам дня

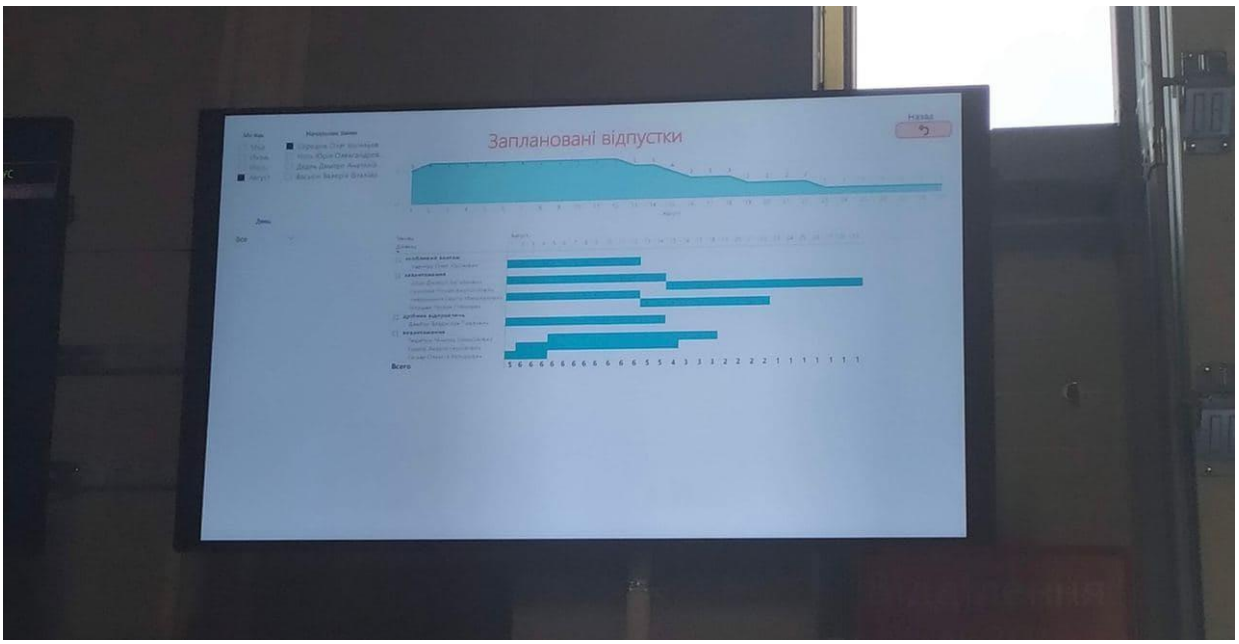


Рисунок 3.25 – Заплановані відпустки

Рисунок 3.26 – Приклад розміщення екрану звітності на ділянці

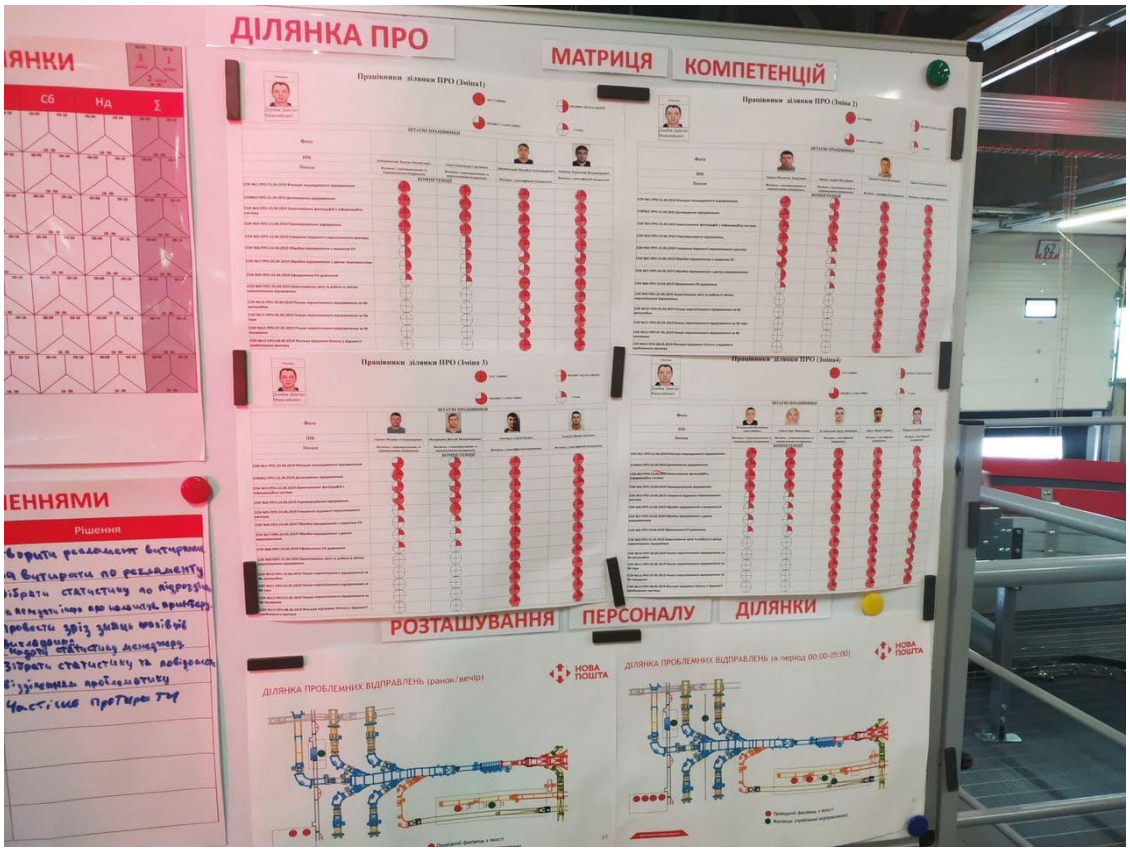


Рисунок 3.27 – Фотофіксація Ділянки з Матрицею компетенцій працівників

Рисунок 3.28 – Фотофіксація показників роботи Ділянки

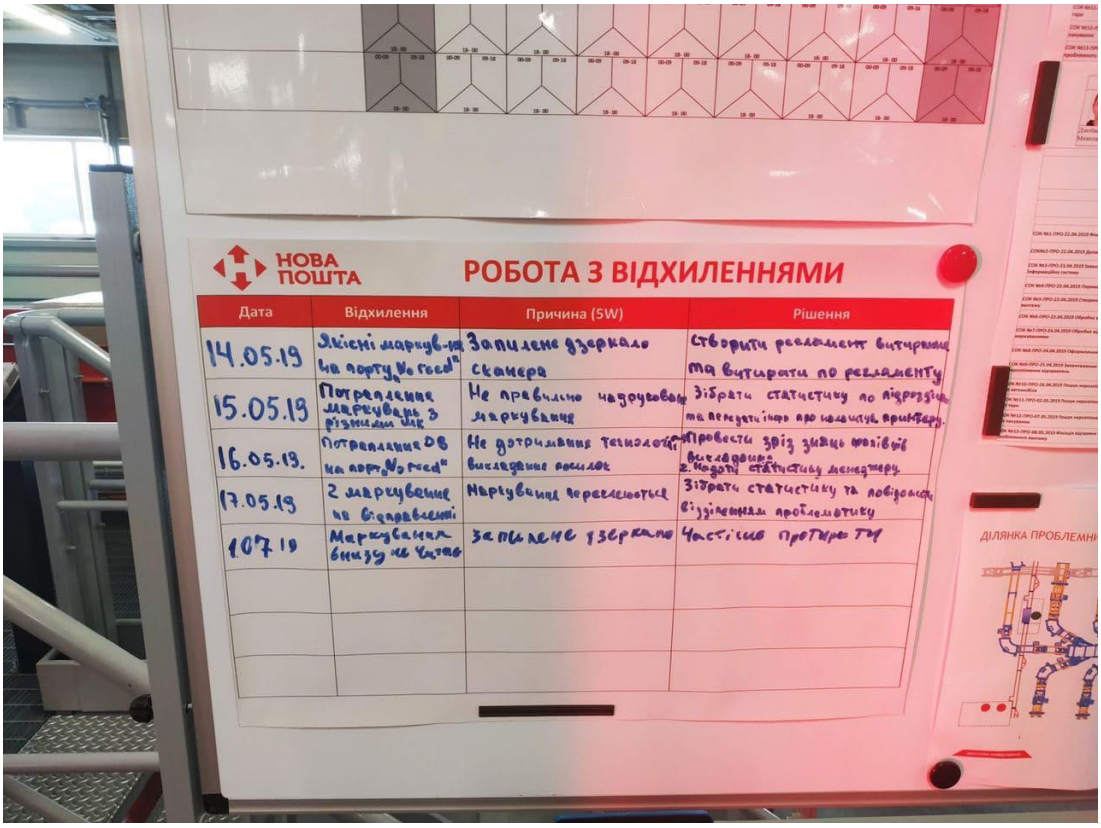


Рисунок 3.29 – Фотофіксація роботи з відхиленнями

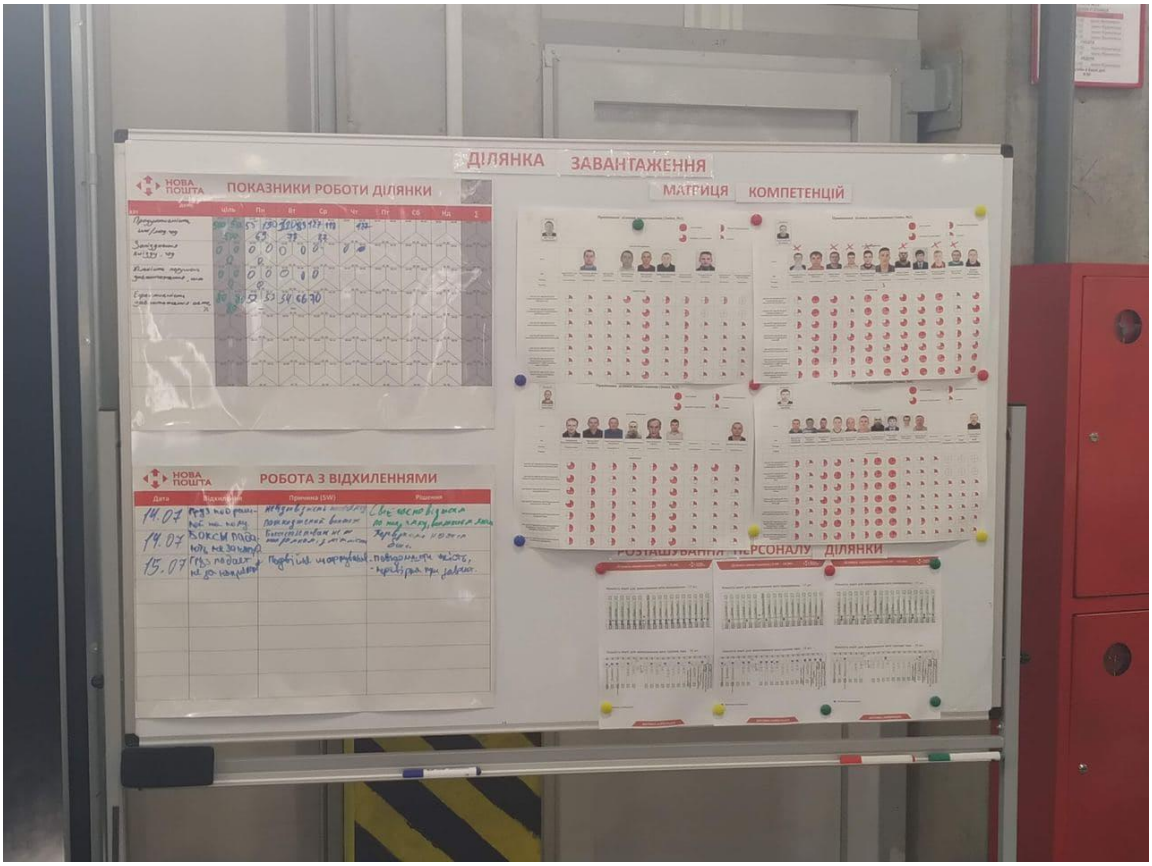


Рисунок 3.30 – Фотофіксація загального вигляду звіту Ділянки

Таким чином, завершальним етапом підвищення ефективності та формування ресурсного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є автоматизація виробничого процесу на прикладі Хмельницького інноваційного терміналу «Нова Пошта».

Фотофіксація звітності Ділянок показує, що знову ж таки автоматизація не є важкою для розуміння, плакати з показниками заповнюються маркерами і прозоро показують усі необхідні дані для оцінки завантаження виробничого процесу. Таку матричну систему можна взяти за основу і по її прикладу розробити аналогічну для ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Висновки до третього розділу

Товариство з додатковою відповідальністю “Хмельницькзалізобетон” – сучасне промислове підприємство. Залізобетонні вироби є основними видами продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: блоки фундаментні, панелі перекриття, перетинки залізобетонні, плоскі перетинки, плити дорожні, кільця залізобетонні, кришки залізобетонні, днища залізобетонні, пазогребневі панелі, розчини цементно–вапняні, розчини цементні, вапняні розчини, міжкімнатні двері, а також послуги деревообробки: розпиловка, сушка хвойних пиломатеріалів, фуговка і острожка дошки.

Сучасний стан ринку будівельних матеріалів в Україні характеризується зменшенням обсягів виробництва через карантин 2020, зростанням цін на будівельну продукцію і нестабільністю економічної ситуації. Спостерігається деяка стагнація будівництва в цілому, так як купівельна здатність споживачів цих товарів різко знизилась. Це є істотними проблемами, які впливають на фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Аналіз діяльності підприємства показав, що у нього є можливість подальшого розвитку. Необхідно проводити практичні дії для його вдосконалення, шукати нові ринки збуту, застосовувати в роботі нові інформаційні технології. І,

звичайно працюючи з клієнтами потрібно прислухатися до потреб, пропозицій або, навпаки, скарг.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вище наведене дослідження на тему «Шляхи підвищення ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства» на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можемо з повною впевненістю вказати, що розроблено чіткий план дій та варіантів власне цих шляхів підвищення ефективності організації.

Проаналізувавши основні техніко–економічні показники ТДВ “Хмельницькзалізобетон”, дійшли до висновку, що за період, що аналізується спостерігається значне зростання собівартості реалізованої продукції, чисельності працюючих, зменшення чистого прибутку, показників використання основних фондів. Про це свідчать цифри 3 розділу з аналізом фінансово-господарської діяльності підприємства.

Відмітимо наступне: у 2016-2018 роках підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є прибутковим і рентабельним, однак у 2016 році відмічаються уповільнення темпів зростання по основних фінансово-економічних показників діяльності заводу включно до 2018 року. Впродовж періоду, що аналізується, фінансовим результатом фірми був чистий прибуток, який мав такі значення: у 2016 році – 47 695 тис.грн., у 2017 році – 43 118 тис.грн., у 2018 році – 40 038 тис.грн.. В загальному, ми бачимо скорочення чистого прибутку з кожним роком, що не є хорошим показником.

Собівартість реалізованої продукції зросла в 2 рази за останні 2 роки рахунок інфляційних процесів в країні, але знову ж таки дані показують, що підприємство не переглянуло ці показники і штат працівників не зменшився, а навпаки збільшився до 502 людей, з яких 90 є адміністративно-управлінським персоналом при чималій кількості відділів. Наступною цифрою, на яку потрібно звернути увагу – це витрати на збут, які на 2018 рік складають всього 23 981 грн та інші операційні

витрати – 18 443 грн на 2018 рік. Це говорить про те, що підприємство не приділяє достатньої уваги маркетингу, систематизації операційної діяльності та відділу продажів, які по суті є «китами» успіху всієї роботи ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Саме від їхньої роботи по кількості проданої продукції, презентації маркетингом готової продукції залежить весь функціонал заводу і його подальша робота.

На основі проведеної оцінки конкурентних позицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та його основних конкурентів з'ясовано, що досліджуване підприємство має середні позиції на ринку будівельних матеріалів, отже може підвищувати свій рівень конкурентоспроможності та у майбутньому випередити своїх конкурентів. Враховуючі наявний потенціал підприємства для підвищення конкурентоспроможності необхідно розробити та застосувати наступні заходи:

1) Перегляд організаційної структури підприємства та його реорганізація. Мною розроблена нова «Організаційна карта кар'єрних можливостей працівників «Хмельницькзалізобетон»».

2) Виключення неефективних відділів та працівників.

3) Перегляд стратегії розвитку відповідно до сучасної економічної ситуації у світі після COVID-19.

4) Реорганізація «Відділу збуту», підвищення кваліфікації її працівників, який буде націлений на опт та експорт.

5) Вихід на експорт і на більш платоспроможних клієнтів, але якщо це буде матеріально вигідним на даний момент для підприємства, враховуючи ще й важку ситуацію з логістикою між країнами.

6) Побудова нових Департаментів, які описані в пункті 3.3 Розділу 3 з новими додатковими посадами для покращення функціоналу Орг. карти.

7) Відокремлення продажу і будівництва житлово-комерційних приміщень від ТДВ «Хмельницькзалізобетон» під іншу назву та можливу іншу фірму з власним бренд-буком та цільовим клієнтом.

8) Систематизація виробництва та організаційної структури по філософії «Тойота» то «Кайдзен» за допомогою сучасних програм, яке носить специфіку постійного вдосконалення та уникнення перевиробництва. А саме запропонована для її впровадження бізнес-програма Trello.

9) Якісна маркетингова кампанія з необов'язковим створенням відділу маркетингу, а взяттям його на «аутсорс».

10) Постійна аналітика потенційних конкурентів та визначення найголовніших.

11) Перегляд цінової політики відповідно до сучасної економічної ситуаціях в країні і нестабільності цін на матеріали.

12) Пошук нових постачальників продукції, альтернатива не менш якісних, але дешевших.

13) Індивідуальний підхід до клієнта. Розробка прийомів лояльності, система створення постійних клієнтів та отримання зворотнього зв'язку про власну продукцію.

14) Матрична електронна звітність на прикладі «Нової Пошти» – як завершальний етап автоматизації підприємства.

Також розроблений поетапний план впровадження цих змін на підприємство. Він дасть змогу краще зрозуміти, на якому моменті потрібно робити аналіз існуючого стану та прийняття рішень про подальший розвиток.

Алгоритм впровадження реорганізації та систематизації підприємства:

1) Аналіз існуючого стану підприємства

2) Розробка нової Організаційної структури

3) Впровадження її на підприємство за допомогою безкоштовної програми Trello

4) Перегляд перших результатів даної реорганізації

5) Період акліматизації персоналу та підприємства до нової системи

6) При достатній готовності підприємства, прийняття останнього етапу покращення ефективності – Електронна звітність кожної Ділянки Виробництва з Матрицею компетенцій працівників.

Таким чином, отримали цілком практичний план дій для вдосконалення підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» і завдяки аналітиці його головних показників усі ці пункти підкріплені реальними цифрами, і є виправданими.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства : підручник / Н.В. Тарасенко. – 2-ге вид., стер. – К. : Алерта, 2003. – 485 с.

2. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/11061/1/Melit_art.pdf

3. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов : учебное пособие / П. Р. Нивен; пер. с англ. – Д : Баланс – Клуб, – 2003. – 328 с.

4. Особливості впровадження комп'ютерних бухгалтерських програм на підприємстві в сучасних умовах господарювання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/168.pdf

5. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/25842/1/69-384-388.pdf

6. Слинков В. Н. Персонал и его менеджмент : практические рекомендации. / В. Н. Слинков. – К. : КНТ, – 2007. – 476 с.

7. Анализ сильних и слабих сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер. Дженстер, Давид Хасси; пер. с англ. – М. : Вильямс. – 2003. – 368с.

8. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О. А. Грішнова. – 4-те вид., оновлене. – К. : Знання, – 2009. – 390 с.

9. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/suchasni_problemi_upravlinnya_zminami_na_pidpriiemstvah_regionu_monografiya_kol._avt.pdf

10. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посібник / М. Г. Грещак . – К. : КНЕУ, – 2006. – 228 с.

11. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, А. В Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

12. Залуцкая Е. Э. Эффективное управление персоналом : новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих ; пер. с англ.; под ред. Е. Э. Залуцкой. – М. : ООО «И.Д. Вильмс», 2007. – 304 с.

13. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709519.pdf

14. Методичні засади оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/55-3.pdf

15. Ресурсний потенціал підприємства як фактор побудови ефективної стратегії конкурентоспроможності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4478

16. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2015/7.pdf

17. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств АПК. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4776

18. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1568

19. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2018/29_1_2018/27.pdf

20. Формування та оцінка ресурсного потенціалу запорізького регіону. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/14.pdf

21. Моделювання оцінки ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2017/12.pdf

22. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/182245

23. Операційний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: комплексний підхід. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/32/40.pdf

24. Система показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/295909502

25. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_9/193_Micenko_NV_20_9.pdf

ДОДАТОК А

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

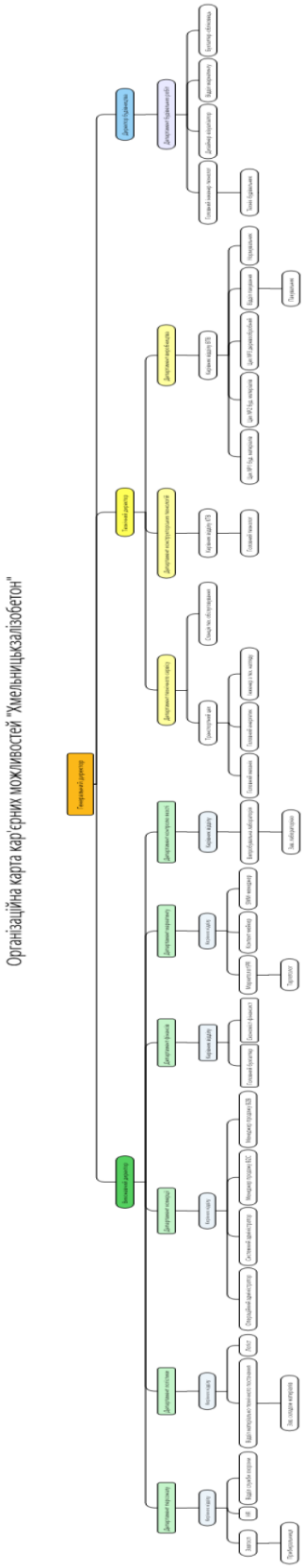


Рисунок А.1 – Оновлена Організаційна карта кар'єрних можливостей «Хмельницькзалізобетон»

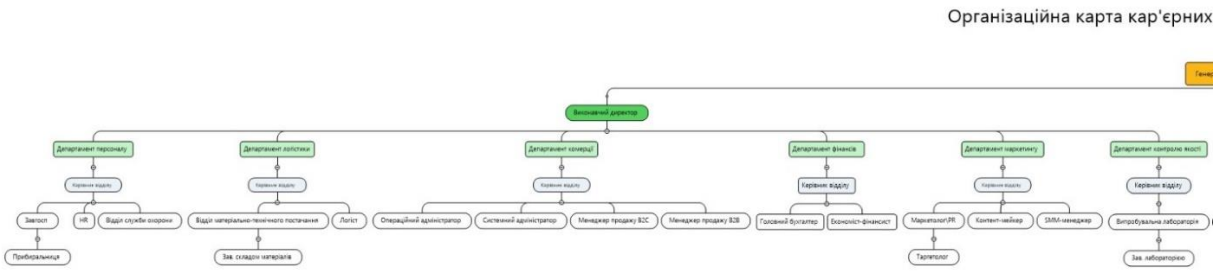


Рисунок А.2 – Деталізація Орг. карти

можливостей "Хмельницькзалізобетон"

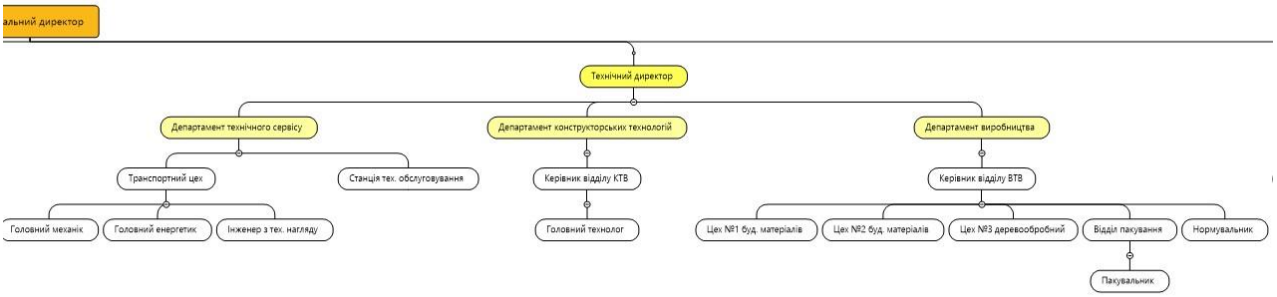


Рисунок А.3 – Деталізація Орг. карти

Рисунок А.4 – Деталізація Орг. Карти