

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту організацій та інноваційного підприємництва**

**Чайка Роман Сергійович**  
**Управління операційною діяльністю підприємства**  
**Спеціальність 8.050201 – менеджмент організацій**  
**Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Спеціаліст»**

Студента групи МОс-51  
Р.С. Чайки

---

(підпис)

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Р.Б. Сивак

---

(підпис)

Дипломну роботу допущено  
до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 р.  
Зав. кафедри менеджменту  
організацій та інноваційного  
підприємництва  
д.е.н., професор Н. П.  
Тарнавська

---

(підпис)

## Зміст

Вступ	
Розділ I. Теоретико-методичні основи управління операційною діяльністю підприємства.....	3
1.1. Зміст господарських операцій.....	3
1.2. Теоретичні аспекти управління операційною діяльністю підприємства .	16
1.3. Методичні підходи до створення операційної системи підприємства.....	29
Висновки до першого розділу	
Розділ II. Оцінка та аналіз діяльності ПП «Савраско».....	47
2.1. Характеристика ринкового середовища підприємства.....	47
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПП «Савраско».....	60
2.3. Оцінка операційної діяльності підприємства.....	72
Висновки до другого розділу	
Розділ III. Напрями удосконалення управління операційною діяльністю підприємства.....	87
3.1. Впровадження системи Тотального Управління Якістю на ПП «Савраско».....	87
3.2. Удосконалення оперативного управління виробничим процесом.....	102
3.3. Впровадження елементів мікрологістичної системи «Канбан» в оперативне управління виробництвом.....	113
Висновки до третього розділу	
Висновок	
Список використаної літератури	
Додатки	

## Вступ

Конкурентоспроможність всієї вітчизняної економіки в умовах приєднання до СОТ визначається значною мірою конкурентоспроможністю підприємств в міжнародному конкурентному середовищі.

Конкурентоспроможність же самих підприємницьких організацій прямо залежить від рівня економічної ефективності їх операційної діяльності. Очевидно, що переважна більшість вітчизняних підприємств, особливо у сфері малого і середнього бізнесу, мають поки недостатній (або навіть низький) рівень конкурентоспроможності. Якщо надалі підвищення рівня конкурентоспроможності (що досягається перш за все шляхом вдосконалення і підвищення ефективності операційної діяльності) і далі відбуватиметься повільніше, ніж в передових країнах, або навіть повільніше, ніж зміни переваг і запитів вітчизняних споживачів, то неминуча втрата позицій на ринку.

Здатність менеджменту забезпечувати в динамічно змінному ринковому середовищі економічну ефективність операційної діяльності на рівні або вище, ніж у основних конкурентів, є необхідною умовою забезпечення стійкої конкурентоспроможності і головним чинником отримання достатніх економічних результатів в умовах зростаючої конкуренції.

Ця вимога до сучасного менеджменту є типовою для багатьох підприємств, що діють в різних сферах бізнесу, що і зумовлює актуальність виділеної нами проблеми.

В даній роботі ми розглянемо операційну діяльність загалом, методи, завдання, види операцій що здійснюються на підприємствах. Також зосередимо увагу на ринку ялинкових прикрас України, діяльності одного із підприємств із виготовлення даного виду продукції. Також запропонуємо рекомендації щодо вдосконалення операційної діяльності ПП «Савраско».

## 1. Зміст господарських операцій

Перш ніж зосередити увагу безпосередньо на управлінні операційною діяльністю слід визначити і розглянути основні поняття, такі як «господарська діяльність», «господарські операції», «виробнича діяльність», оскільки вони в повній мірі розкривають зміст операційної діяльності загалом.

На думку Носкова О.Г. [49] «діяльність у філософському розумінні означає специфічну форму суспільно-історичного життя людей, яка полягає у цілеспрямованому перетворенні ними оточуючої дійсності».

Розглядаючи процес діяльності як активну взаємодію суб'єкта із зовнішнім середовищем, під час якого суб'єкт задовольняє будь-які свої потреби, тобто розкривається функціональна складова операційної діяльності. Таку взаємодію можна ототожнювати з процесом перетворення капіталу підприємства на результати такого функціонування – прибутки або збитки.

Важливим питанням при розумінні операційної діяльності є дослідження господарської діяльності, яка є по суті відображенням постійної взаємодії суб'єкта господарювання з факторами виробництва в процесі їх розвитку та перетворення.

Слід зазначити, що поняття “господарська діяльність” трактується як чинним законодавством так і вченими-економістами по різному, оскільки кожне визначення такої діяльності передбачає різну мету процесу господарювання.

Основні визначення поняття «господарська діяльність» наведені в таблиці 1.1.

Табл. 1.1. Визначення поняття «господарська діяльність»

<i>Джерело</i>	<i>Визначення</i>
Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV	Під господарською діяльністю у цьому Кодексі розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.
Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16 квітня 1991 року N 959-XII	Господарська діяльність – будь-яка діяльність, в тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару.
Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" від 28 грудня 1994 року N 334/94-ВР	Господарська діяльність – будь-яка діяльність особи, направлена на отримання доходу в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, у разі коли безпосередня участь такої особи в організації такої діяльності є регулярною, постійною та суттєвою.
Закон України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" від 1 червня 2000 року N 1775-III	Господарська діяльність – будь-яка діяльність, у тому числі підприємницька, юридичних осіб, а також фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язана з виробництвом (виготовленням) продукції, торгівлею, наданням послуг, виконанням робіт.
Наказ ДПАУ Про затвердження Порядку визначення структури ознаки неприбуткових установ (організацій) (п.2.) N 355 від 03.07.2000	Господарською діяльністю вважається будь-яка діяльність особи, направлена на отримання доходу в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, у разі коли безпосередня участь такої особи в організації такої діяльності є регулярною, постійною та суттєвою.
Антимонопольний комітет України Методика визначення відносин контролю (розд.2) 24.12.2002 N 397-р	Господарська діяльність – діяльність юридичних осіб, у тому числі органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю та/або фізичних осіб з виробництва, реалізації, придбання товарів, а також здійснення ними контролю над іншою юридичною чи фізичною особою. Господарською діяльністю не вважається діяльність фізичної особи з придбання товарів народного споживання для кінцевого споживання.

В Законі України “Про оподаткування прибутку підприємств” [29] господарську діяльність визначено як “будь-яку діяльність особи, направлену на отримання доходу в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, у разі коли безпосередня участь такої особи в організації такої діяльності є регулярною, постійною та суттєвою”, але при цьому також слід врахувати, що ліцензуванню підлягає господарська діяльність, до якої за Законом України “Про ліцензування певних видів господарської діяльності” [30] належить будь-яка діяльність, у тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом (виготовленням) продукції, торгівлею, наданням послуг, виконанням робіт, що здійснюється юридичними особами, а також фізичними особами – суб'єктами підприємницької діяльності. Російський вчений Ожегов С.І., у своїй роботі «Глумачний словник російської мови і виразів фразеологізмів» визначив діяльність ,як «процес активної взаємодії суб'єкта зі світом, під час якого суб'єкт задовольняє які-небудь свої потреби» Як впливає з наведених тверджень, а також положень ст. ст. 3, 42 Господарського Кодексу України [21], поняття “господарської діяльності” є ширшим за поняття “підприємницької діяльності”. Слід відрізнити господарську діяльність, що провадиться особою з метою виробництва продукції, торгівлі, надання послуг, виконання робіт для інших юридичних

чи фізичних осіб, від діяльності, що хоча й має ознаки господарської, проте провадиться суб'єктом підприємницької діяльності виключно для забезпечення власних потреб [61, с. 43].

Аналізуючи зміст ст. 3, 42, 52 Господарського Кодексу [21] загальні різновиди господарської діяльності можна згрупувати таким способом:

1) комерційна господарська діяльність (підприємництво) – господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку;

2) некомерційна господарська діяльність – господарська діяльність, що здійснюється без мети одержання прибутку;

3) господарське забезпечення діяльності негосподарюючих суб'єктів – діяльність негосподарюючих суб'єктів, спрямована на створення і підтримання необхідних матеріально-технічних умов їх функціонування, що здійснюється за участі або без участі суб'єктів господарювання.

Зупинемося на комерційній діяльності (підприємництво), адже операційний менеджмент і дослідження операцій найкраще виражається саме у виробничих підприємствах.

Розглянувши що таке господарська діяльність, слід розібратися що таке господарська операція. До визначення господарської операції також немає конкретної думки. Так згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (ст.1) від 16 липня 1999 року [N 996-XIV](#) «господарська операція – це дія або подія, яка викликає зміни в структурі активів та зобов'язань, власному капіталі підприємства»; а міністерство фінансів України у наказі «Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку» (п.2.1) N 88 від 24.05.95 трактує визначення господарських операцій таким чином: Господарські операції - це факти підприємницької та іншої діяльності, що впливають на стан майна, капіталу, зобов'язань і фінансових результатів.

Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг України у розпорядженні «Про затвердження Порядку обчислення та обліку прибутку

(збитку) від інвестування активів недержавного пенсійного фонду» (Порядок, розд.1, п.3) від 02.04.2008 [N 424](#) визначили господарську операцію як «дія або подія, яка викликає зміни в структурі активів та зобов'язань пенсійного фонду, чистій вартості активів пенсійного фонду», а згідно «Методика визначення відносин контролю (розд.2)» виданої Антимонопольним комітетом України від 24.12.2002 «Господарська операція - дія або подія, яка викликає чи може викликати зміни в структурі активів та зобов'язань, власному капіталі підприємства.»

Аналізуючи вище подані поняття можна виділити спільну рису різних трактувань, а саме: це дія або вплив які призводять до певного роду зміни чи перетворень.

Сам термін “операція”, трактується деякими авторами [38, с. 280] як “наскрізна, міжфункціональна система взаємозалежних споріднених процедур, реалізація яких призводить до використання ресурсів з метою створення певної продукції, що має цінність для внутрішньо організаційних чи зовнішніх споживачів та формування конкурентних переваг на підприємстві” [38, с. 280]. Такий підхід щодо визначення поняття “операція” не є точним, оскільки ототожнює операції з процесом виробництва матеріальних благ, переробки сировини, а при цьому термін “операція” є ширшим, оскільки він включає не лише виробництво товарів, але й надання послуг. Операції містять у собі ті дії, у результаті яких виробляються товари і послуги, що поставляються у зовнішнє середовище. [77, с. 133] Розглядаючи визначення “операції”, що надане А. Казанцевим та Л. Серовою [32] “як процес, метод або низка дій, головним чином практичного характеру”, можна стверджувати про відсутність будь-яких рис, що визначають зміст терміну.

Операція - це мінімальна економічно - обгрунтована частина процесу виробництва, виконувана під одним або кількома спільно робочою предметами виробництва на одному робочому місці.

Операція – це невеликий за обсягом, не тривалий за часом самостійний елемент технологічного процесу.

Операція – це елементарний спеціалізований вид роботи, який спрямований на виконання конкретного завдання технологічного, організаційного та соціального характеру.

Операції (від англ. «Operation» – дія, операція, робота) – це будь-яка продуктивна діяльність, яка пов'язана із створенням товарів чи послуг.

Дослідивши визначення А. Ансоффа та А. Чандлера [3, с. 321; 81, с. 117] можна дійти висновку, що операційна діяльність розглядається як складова частина загальної стратегії розвитку підприємства.

На думку М. Мескона [44, с. 23] в складі операційної діяльності доцільно виділяти окрім операційної функції, ще функції маркетингу, фінансів, трудових ресурсів та інженерну функцію.

Ефективність операцій залежить від раціональної взаємодії операційних функцій управління виробництвом: інженерної, маркетингу, фінансів, трудових ресурсів.

Інженерна функція забезпечує проектування нових видів продукції, виробничих потужностей і процесів. До неї надходить від виробництва інформація зворотного зв'язку з проблем конструкції виробів, удосконалення системи.

Функція маркетингу забезпечує надійний прогноз попиту і реальних заказів клієнтів на вироблену продукцію; збирає інформацію від виробництва по якості продукції та строками поставок; узагальнює інформацію про можливості задоволення попиту споживачів.

Фінансова функція забезпечує операційною інформацією про об'єми капіталу, необхідні для розширення потужностей і підтримки поточного виробництва. В той же час до неї надходить від операційних підрозділів інформація про плани виробництва і розвитку, про наявність фінансових ресурсів для оплати праці робітників, розрахунків з постачальниками. Фінансова функція забезпечує також розрахунки з покупцями, веде облік наявних матеріально-технічних запасів, здійснює фінансову звітність.



Функція трудових ресурсів відповідальна за прийом і навчання кадрів в операційній системі. Операційні підрозділи, у свою чергу інформують кадрову службу про існуючі потреби в працівниках та їх кваліфікації [83, с.192].

Ефективність операцій досягається також забезпеченням високого рівня конкурентоспроможності виготовленої продукції для досягнення якої використовується такі заходи: скорочення витрат виробництва у порівнянні з конкурентами; лідерство по мінімуму витрат; надійність продукції; швидкість доставки; гарантований час доставки; індивідуальний заказ за вимогою споживача; своєчасне впровадження продукції на ринку; гнучке регулювання об'ємів виробництва у відповідності з попитом.

Процес операційного управління передбачає порівняння результатів проведення кожної технологічної операції з прийнятими нормативами або стандартами. Операційні рішення приймаються на середньому і низькому рівнях управління, які по характеру є короткостроковими і направлені на додержання технології виробництва. Контроль за проведенням операцій покладається на технологів, галузевих спеціалістів, бригадирів, майстрів. Рішення які приймаються в операційному менеджменті повинні враховувати кінцеві результати виробничо-господарської діяльності. Справа полягає в тому, що навіть незначне порушення технології відбивається на якості зготовленої продукції. Тому в операційному менеджменті важливо своєчасно визначити проблему ще на етапі її зародження, що дозволить швидко прийняти обґрунтоване рішення і усунути проблему. Тому, існуючі думки про випадковість виникнення операційних проблем в управлінні виробництвом є помилковим, а своєчасно їх усунути можливо лише на основі повної і достовірної інформації. Своєчасний операційний контроль за технологічними процесами дозволяє прогнозувати можливі проблеми.

Виробнича операція — це частина виробничого процесу, що виконується стосовно певного предмета праці одним робітником або групою робітників на одному робочому місці. Технологічними елементами

виробничої операції є: установка, технологічний і допоміжний переходи, позиція. Установка — це одноразове закріплення оброблюваної заготовки або деталі. Позиція характеризується фіксованим положенням предмета праці, де він підлягає технологічному впливу устаткування. Перехід — це частина операції, що характеризується незмінністю установки та позиції, режиму роботи устаткування та інструменту.

За трудовими елементами виробнича операція поділяється на трудові рухи, дії, прийоми.

Трудовий рух — це одноразове переміщення робочого органу людини — руки, ноги, корпуса (наприклад, протягнути руку до інструмента, взяти інструмент). Трудовий рух є найпростішим та неподільним елементом трудового процесу.

Трудова дія — сукупність трудових рухів, що виконуються без перерви одним або кількома робочими органами людини за незмінних предметів і засобів праці (наприклад, взяти деталь).

Трудовий прийом — сукупність трудових дій, що виконуються за незмінних предметів і засобів праці і становлять технологічно завершену частину операції (наприклад, установка заготовки в пристосування) [14].

Сукупність прийомів, які об'єднані з урахуванням технологічної послідовності або спільності чинників, що впливають на час виконання завдання, утворюють комплекс трудових прийомів.

Кожна операція має конкретну мету, тобто результат, заради досягнення якого вона здійснюється. Операція має тільки їй властиве визначене завдання, вирішення якого спрямоване на досягнення її мети. Сфера діяльності сучасного менеджера – промисловість, бізнес, сервіс. Основні операції, які особливо потребують вмілого управління, наведено в табл. 1.2[41].

Табл.1.2 Основні операції відповідно до сфер діяльності

<b>Сфера діяльності</b>	<b>Об'єкт</b>	<b>Основні операції</b>
Промисловість	Промислова фірма	Проектування, обслуговування і ремонт промислового устаткування Складання розкладів Управління матеріальними потоками Управління виробничим процесом Контролінг процесу, продукту Постачання Модернізація і проектування продукту Управління персоналом Монтаж, демонтаж устаткування Проектування виробництва
Бізнес	Комерційний банк	Міжбанківські розрахунки Інкасація Процес укладання угод Обслуговування і ремонт устаткування Валютні операції Обслуговування клієнтів
Сервіс	Авіакомпанія пасажирських перевезень	Проектування, обслуговування і ремонт спеціалізованого устаткування Обслуговування і ремонт літаків Постачання Складання розкладів польотів Диспетчеризація Керування польотами

Відносно будь-якого об'єкта управління залежно від складу організаційних функцій існує конкретна кількість операцій. Як приклад розглянемо комплекс операцій промислового підприємства (табл. 1.3).

Табл. 1.3 Комплекс операцій промислового підприємства[41].

<b>Служба, відділ</b>	<b>Функція</b>	<b>Операції</b>
Фінансовий відділ	Управління фінансами	Калькуляція собівартості Бюджетний контроль Платежі
Відділ кадрів	Управління кадрами	Визначення потреби в робочій силі Визначення рівня персоналу на сучасний момент і перспективу Наймання персоналу Контроль
Маркетингова служба	Маркетинг	Вивчення потреб ринку Прогнозування попиту Прогнозування майбутніх розробок Аналіз наявних потужностей Розрахунок часу виконання замовлення Аналіз технічних можливостей
Виробництво	Інжиніринг	Розробка і випуск інструментів

	Виробничий інжиніринг	Вивчення методів виробництва Оцінювання виконаної роботи Матеріальне стимулювання
	Планування виробництва	Планування Складання розкладів Аналіз результатів
	Безпосереднє виробництво	Обробка Складання Консервація Збереження
	Забезпечення якості	Контроль якості Оцінювання отриманих ресурсів Інспектування підрозділів
	Технічна	Проектування, реконструкція приміщень Проектування, обслуговування і ремонт технічних засобів та промислових споруд
Науково-технічний, аналітичний відділи	Дослідження і розробка	Дослідження продукту Розробка вдосконалених специфікацій продуктів Розробка прогресивних технологій
Відділ матеріально-технічного забезпечення	Закупівлі	Визначення договірних умов постачання з постачальниками ресурсів Зміни у специфікаціях на ресурси Встановлення потреби в ресурсах
Складське господарство	Надходження товару	Перевірка, приймання Присвоєння коду Утворення одиниць складування Транспортування
	Складування товару	Визначення місця складування Ідентифікація і транспортування Добирання
	Видача товару	Оформлення документації на відправлення Транспортування Перевірка і видача

Операційний менеджмент являє собою сферу діяльності, у якій наука управління людьми поєднується з різними способами використання новітніх технологій. Основна його ціль полягає в розробці й застосуванні максимально ефективних методів й інструментів створення благ для забезпечення споживачів якісною продукцією й послугами. У наш час операційний менеджмент глибоко проникнув в усі аспекти бізнесу, а також інтегрований з високими технологіями й наданням високоякісних послуг.

Операції — це процес, метод або ряд дій, головним чином практичного характеру. Виходячи із цього визначення операції є невід’ємний атрибут будь-якого виду людської діяльності, якому властива організованість і продуктивність. Звідси можна укласти, що всі організаційні функції є операції й що всяка управлінська діяльність містить у собі операційний

Варто звернутись до законодавства [62, 63], яке визначає операційну діяльність як “основну діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю”, що не в повній мірі відображає її зміст, оскільки в складі операційної діяльності окрім основної, що міститься у визначенні П(С)БО 3 “Звіт про фінансові результати” [62], є ще інша операційна діяльність, що представляє собою сукупність господарських операцій підприємства, що не є такими, що забезпечують отримання основної частини доходу від здійснення будь-якого виду діяльності. В даному випадку трактування [62] “...а також інші види діяльності...” не вносить однозначного розуміння щодо того, які саме види діяльності (факти господарської діяльності підприємства) можна відносити до операційної діяльності, що в кінцевому випадку призводить до помилок при порівнянні доходів і витрат від основного виду діяльності, що зазначений у статутних документах. Тому, на нашу думку, визначення “операційна діяльність” потребує подальшого уточнення та більш коректного формулювання для запобігання виникненню неточностей в ході узагальнення інформації про результати діяльності суб’єкта господарювання за звітний період. Віленський П.Л. [14] розглядаючи види діяльності, в контексті класифікації грошових потоків, наголошує на тому, що “операційна діяльність – те саме, що і звичайна виробнича діяльність, проте основною діяльністю бізнесу може бути не лише виробнича, але й будівельна, транспортна, торгівельна діяльність, а також діяльність, пов’язана з наданням послуг”, але при цьому автором не береться до уваги виділення в складі операційної діяльності інших видів господарських операцій, що не

відносяться до основної статутної, фінансової або інвестиційної діяльності, і які формують у комплексі іншу операційну діяльність.

В свою чергу, у працях інші науковці визначають, що “в умовах ринку фінансово-господарська діяльність найчастіше поєднує в собі чотири складові: виробничо-господарську, комерційну, інвестиційну і фінансову діяльність. Виробничо-господарська діяльність – це процес виготовлення продукції, виконання робіт, послуг, включаючи капітальне будівництво. Виробничо - господарська діяльність визначає спеціалізацію підприємства, його основний рід занять. Тут основною є операційна діяльність, яка забезпечує отримання основної частини доходів”. Недоліком даного підходу є те, що до складу основної (виробничо-господарської) діяльності включають капітальне будівництво, яке по суті, є одним з напрямів інвестиційної діяльності. З точки зору Сідун В.А. [71], до операційної діяльності відносять виробничо-збутову або основну для певного підприємства діяльність, яка характеризується наступними показниками: собівартість реалізованої продукції; валовий прибуток від операційної діяльності; інші операційні та комерційні витрати; прибуток від операційної діяльності. [71] Думка вітчизняних вчених [5, 73, 76] щодо поняття “операційна діяльність” не відрізняється від визначення, що надане у законодавстві, а також щодо класифікації видів діяльності.

В умовах формування соціально-орієнтованої економіки підприємницька діяльність набуває двох основних пріоритетних напрямків розвитку – задоволення потреб суспільства в економічному та соціальному розвитку та створення синтезованого ринкового механізму, який забезпечить успішне функціонування усіх суб'єктів ринкових відносин. Такий контекст еволюціонування економіки заснований на принципах ринкової свободи, що пов'язані з підтримкою соціальної гармонії. На нашу думку, основна діяльність підприємства не повинна обмежуватися лише створенням і реалізацією нового продукту (товару, послуги), а й має забезпечувати передумови для диверсифікації виробничого процесу з використанням

новітніх технологій. В даному випадку можна говорити про інтеграцію двох видів діяльності – основної та інноваційної, в ході створення підґрунтя для ведення ефективного господарювання, з метою отримання максимального економічного і соціального ефекту від вкладення фінансових ресурсів в розвиток підприємства.

В контексті дослідження вважаємо за потрібне виділяти в складі основної діяльності такі господарські процеси, які за своїм змістом є окремими процесами, що між собою взаємопов'язані та представляють цілісну операційну функцію підприємства: закупівельна діяльність, виробнича діяльність, діяльність з реалізації товарів, робіт та послуг, інноваційна діяльність в сфері виробництва і послуг.

Така класифікація зумовлена тим, що закупівельна діяльність є передумовою здійснення операційної діяльності та її важливою складовою, оскільки для того, що розпочати процес створення нового продукту, необхідно наявність матеріальних ресурсів, яка досягається в результаті успішного проведення заготівельної діяльності в умовах невизначеності ринку.

Виробнича діяльність виступає центральною ланкою у процесі основної діяльності підприємства, оскільки саме від ефективності виробництва залежить ціна та якість готової продукції (товарів, робіт), а й відповідно перехід до наступного циклу в комплексі операцій зі створення і реалізації готової продукції кінцевим споживачам. Така діяльність представляє собою систему дій робітників з використанням засобів праці, що необхідні для перетворення ресурсів у готову продукцію, що включають в себе виробництво і переробку різних видів сировини, будівництво, надання послуг. Діяльність з реалізації товарів, робіт та послуг підприємств забезпечує безперервний процес руху активів у формі товарів від виробничих підприємств різних форм власності до безпосередніх споживачів. Для забезпечення торговельної діяльності підприємства здійснюють операції купівлі-продажу товарів, які є найбільш важливою і значною частиною

активів підприємства. Основним завданням підприємства є найбільш повне і оптимальне забезпечення товарного асортименту для здійснення торговельних операцій як з оптовими, так і з роздрібними покупцями.



## 2. Теоретичні аспекти управління операційною діяльністю підприємства

Операційний менеджмент – це менеджмент у процесі створення товарів і надання послуг які здійснюються на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації входами (необхідними ресурсами) та впродовж їх трансформації у виходи ( готові товари чи послуги) [55].

Операційна діяльність це дії, у результаті яких виробляються товари і послуги, що поставляються організацією в зовнішнє середовище.

Виникнення цього терміну пов'язано із тим, що у наш час зростає значення невиробничої сфери або сфери послуг. Відомо, що у другій половині ХХ ст. у промислово розвинутих країнах почало формуватися постіндустріальне суспільство. Головним видом діяльності у ньому стає не виробництво, а оброблення інформації та здійснення послуг. З'являються такі терміни як «інформаційне суспільство», «економіка послуг». В уявленнях класиків економіки послуги вважалися непродуктивною діяльністю, оскільки багатство асоціювалося із товарами... Але, освіта, охорона здоров'я підвищують здібності людей та сприяють укріпленню здоров'я населення, а професійні забезпечують підвищення продуктивності підприємств та суспільства у цілому» .

У виробничих організаціях операційна діяльність, пов'язана із створенням товарів, таких як телевізори, підручники, автомобілі, є очевидною. В організаціях сервісної сфери її важче визначити. Продукт, що виробляється, може мати досить незвичні форми, наприклад, заповнення різноманітних бланків у банку, отримання усної інформації в довідковому бюро чи прослуховування музичного твору в концертному залі. Тому діяльність із створення продукту праці як промисловими, так і сервісними організаціями можна назвати виробничою чи операційною. Ці терміни є взаємозамінними. Управління виробництвом – це історично перша створена наукова дисципліна менеджменту. Традиційно її прийнято пов'язувати з

виробничою діяльністю чи фізичними змінами стану продуктів. Тому часто операційний менеджмент визначають як діяльність із управління процесами закупівлі матеріалів, їх перетворенням на готовий продукт і поставкою цього продукту споживачеві. Інше визначення операційного менеджменту – це всі види діяльності, пов’язані з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації чи покупців (рис. 1.1) [55].

Таблиця 1.4

*Відмінність між процесами виробництва та надання послуг*

Товари	Послуги
Продукт є відчутний на дотик	Послуга не є відчутною на дотик
Право власності передбачається під час купівлі	Право власності, як правило, не передається
Продукт може бути перепроданий	Перепродаж неможливий
Продукт можна продемонструвати перед продажем	Послуга не існує до моменту її продажу



Рис.1.1 Трансформуюча система операційного менеджменту

Розглянемо процеси, що відбуваються під час виробництва, детальніше. Виробничий процес являє собою сукупність, взаємопов'язаних основних, допоміжних і обслуговуючих процесів праці і знарядь праці з метою створення споживчих вартостей - корисних предметів праці, необхідних для виробничого або особистого споживання. У процесі виробництва робочі впливають на предмети праці за допомогою знарядь праці і створюють нові готові продукти.

Виробничий процес - це перш за все трудовий процес, оскільки ресурси, що використовуються людиною його вході, як інформація, так і матеріальні засоби виробництва, є продуктом попередніх процесів праці. Розрізняють основні, допоміжні і обслуговуючі виробничі процеси

Основні виробничі процеси - це та частина процесів, в ході яких відбувається безпосереднє зміна форм, розмірів, властивостей, внутрішньої структури предметів праці і перетворення їх на готову продукцію.



Рис. 1.2 Структура процесу операційного менеджменту [55].

До допоміжних виробничих процесів відносяться такі процеси, результати яких використовуються або безпосередньо в основних процесах, або для забезпечення їх безперебійного та ефективного здійснення. Прикладами таких процесів є виготовлення інструментів, пристосувань, запасних частин для ремонту обладнання, виробництво на підприємстві всіх видів енергії (електричної енергії стисненого повітря, азоту і т.д.).

Обслуговуючі виробничі процеси - це процеси праці з надання послуг, необхідних для здійснення основних і допоміжних виробничих процесів. Наприклад, транспортування матеріальних цінностей, складські операції всіх видів, технічний контроль якості продукції та ін.

Основні, допоміжні та обслуговуючі виробничі процеси мають різні тенденції розвитку і вдосконалення. Так, багато допоміжні виробничі процеси можуть бути передані спеціалізованим заводам, що в більшості

випадків забезпечує економічно більш ефективне їх виробництво. З підвищенням рівня механізації та автоматизації основних і допоміжних процесів обслуговуючі процеси поступово стають невід'ємною частиною основного виробництва, грають організуючу роль в автоматизованих і особливо в гнучких автоматизованих виробництвах.

Ефективність операційного процесу залежить від часу його здійснення та ступеня неперервності. Операційний процес може бути диференційований за такими критеріями:

- обсягом і змістом виробничої програми;
- часом, який є в розпорядженні підприємства;
- простором, який виражений у виробничій площі – робочих місцях і машинах.

Операційний цикл – проміжок часу між придбанням запасів для здійснення діяльності та отриманням коштів від реалізації виробленої з них продукції або товарів і послуг.

Операційний цикл становить собою період повного обороту всієї суми оборотних активів, протягом якого відбувається зміна окремих їх видів. Рух оборотних активів підприємства в процесі операційного циклу проходить чотири основних стадії, послідовно змінюючи свої форми.

На першій стадії грошові активи (у формі короткострокових фінансових вкладень) використовуються для придбання сировини та матеріалів, тобто вхідних матеріальних ресурсів.

На другій стадії останні в процесі безпосередньої виробничої діяльності перетворюються на запаси готової продукції.

На третій стадії запаси готової продукції реалізуються споживачам і до настання їх оплати перетворюються в дебіторську заборгованість.

На четвертій стадії дебіторська заборгованість знову трансформується в грошові активи, частина яких до їх виробничої потреби може зберігатися у формі високоліквідних короткострокових фінансових вкладень.

Найважливішою характеристикою операційного циклу є його тривалість. Вона становить час від моменту витрати підприємством коштів на придбання вхідних запасів матеріальних оборотних активів до надходження грошей від дебіторів за реалізовану їм продукцію.

Формула, за якою розраховується тривалість операційного циклу підприємства, має такий вигляд:

$$T_{\text{оп.ц}} = P_{\text{об.г.а}} + P_{\text{об.м.ф}} + P_{\text{об.г.пр}} + P_{\text{д.з}} + P_{\text{об.н.в}}, \quad (1.1)$$

де  $T_{\text{оп.ц}}$  – тривалість операційного циклу підприємства, дні;

$P_{\text{об.г.а}}$  – період обороту середнього залишку грошових активів, зокрема короткострокових фінансових вкладень, дні;

$P_{\text{об.м.ф}}$  – період обороту запасів сировини, матеріалів та інших матеріальних факторів виробництва у складі оборотних активів, дні;

$P_{\text{об.г.пр}}$  – період обороту запасів готової продукції, дні;

$P_{\text{д.з}}$  – період оплаченої дебіторської заборгованості, дні;

$P_{\text{об.н.в}}$  – період обороту незавершеного виробництва, дні.

Процес управління оборотними активами в межах операційного циклу містить дві основні складові:

- 1) виробничий цикл підприємства;
- 2) фінансовий цикл, або цикл грошового обігу підприємства.

Виробничий цикл підприємства характеризує період повного обороту матеріальних елементів оборотних активів, що використовуються для обслуговування виробничого процесу, починаючи з моменту надходження сировини, матеріалів і напівфабрикатів на підприємство, та закінчуючи моментом відвантаження виготовленої з них готової продукції покупцям.

Тривалість виробничого циклу підприємства визначається за такою формулою

$$T_{\text{в.ц}} = P_{\text{об.с.м}} + P_{\text{об.н.в}} + P_{\text{об.г.п}}, \quad (1.2)$$

де  $T_{в.ц}$  – тривалість виробничого циклу підприємства, у днях;

$P_{об.с.м}$  – період обороту середнього запасу сировини, матеріалів і напівфабрикатів, дні;

$P_{об.н.в}$  – період обороту середнього обсягу незавершеного виробництва, дні;

$P_{об.г.п}$  – період обороту середнього запасу готової продукції, дні.

Фінансовий цикл або цикл грошового обігу підприємства – це період повного обороту коштів, інвестованих в оборотні активи, починаючи з моменту погашення кредиторської заборгованості за отриману сировину, матеріали й напівфабрикати та, закінчуючи оплаченою дебіторською заборгованістю, за поставлену готову продукцію.

Тривалість фінансового циклу, або циклу грошового обігу підприємства визначається за такою формулою

$$T_{ф.ц} = T_{в.ц} + P_{об.д.з} - P_{об.к.з}, \quad (1.3)$$

де  $T_{ф.ц}$  – тривалість фінансового циклу, або циклу грошового обігу підприємства, дні;

$T_{в.ц}$  – тривалість виробничого циклу підприємства, дні;

$P_{об.д.з}$  – середній період обороту дебіторської заборгованості, дні;

$P_{об.к.з}$  – середній період обороту кредиторської заборгованості, дні.

Еволюція операційного менеджменту як науки включає 3 етапи (Табл. 1.5) [55].

Етапи розвитку	Загальна характеристика етапу	Основні досягнення у сфері операційного менеджменту
I етап. Промислова революція (1770-1890 рр.)	Період великих винаходів у галузі виробництва та послуг і прогресивного розвитку виробництва за рахунок його механізації.	1776 р. – Розробка А.Смітом концепції розподілу праці; 1800 р. – практична реалізація Е.Уітні принципу взаємозамінності деталей.

<p>II етап. Розвиток теорії менеджменту (1890-1930 рр.)</p>	<p>Відокремлення менеджменту в самостійну науку, прискорення виробничого розвитку та застосування технологічних вдосконалень.</p>	<p>1911 р. – висвітлення Ф.У.Тейлором принципів наукового менеджменту в книзі «Принципи наукового управління»; 1913 р. – створення Г. Фордом і Ч.Соренсоном концепції скоординованих конвеєрних ліній; 1915 р. – розробка Ф.Х.Харрісом математичної моделі економічного розміру партії поставки; 1916 р. – оптимізація виробничих циклів (графіки Г.Ганта); 1922 р. – вивчення робочих рухів Френком і Лілліан Гільберт.</p>
<p>III етап. Розвиток наукового менеджменту (1930 р. і до сьогодні).</p>	<p>Розвиток математичних методів прийняття управлінських рішень в операційному менеджменті та комплексна автоматизація виробництва і сфери послуг</p>	<p>1931 р. – закладення У.Шухартом статистичного фундаменту контролю якості; 1938 р. – конструювання Д.В.Атанасовим першого цифрового комп'ютера; 1947 р. – розробка Дж.Денцигом симплекс-методу; 1950 р. – пропонування У.Е.Демінгом і А. Фейгенбаумом кількісних моделей прийняття рішень в управлінні якістю, в тому числі загального менеджменту якості TQM; 1957 р. – розробка Дж.І.Келлі та М.Р.Уокера методів сіткового планування PERT/CPM; 1960 р. – розробка Д.МакГрегором принципів бездефектного виробництва; 1962 р. – розробка Т.Оно концепції «Точно в термін»; 1977 р. – винахід мікрокомп'ютера для дому та виробничого призначення С.Возняком та С.Тобсом; 1990-ті роки – розвиток інтернет мереж.</p>

Управління існує з часів створення перших організацій. Управління виробництвом, безумовно, сягає тих часів, але як наука воно почало розвиватись на початку минулого століття з моменту опублікування праці Фредеріка Тейлора “Принципи наукового управління” (1911 р.). Відтоді управління виробництвом стає самостійною галуззю наукових досліджень. Деякі науковці виникнення ОМ датують 1776 роком, коли були створені перші відділи праці на фабриках та заводах, які почали займатися визначенням затрат праці на окремих операціях виробничого процесу, що було зумовлено розподілом праці (Адам Сміт – 1776р.). Елі Уітні в 1800 році

реалізував принцип взаємозамінності деталей при виробництві 10 тисяч мушкетів, які були замовлені урядом США. Хоча стандартизація вперше була використана в середньовічній Венеції при будівництві кораблів.

Індустріальна революція була третім вагомим етапом розвитку виробництва і ОМ. Вона привела до заміни праці людини на працю машини.

Великий імпульс індустріальній революції був даний у 1764 році створенням парового двигуна Джейнсом Воттсом. Подальшого розвитку промислова революція досягла із винаходом дизельного та електричного двигуна. Фредерік Тейлор, відомий як батько наукового менеджменту, пропонував проводити обґрунтований вибір персоналу, планувати складання розкладів, проводити нормування робіт та інше (1881р.). В майбутньому Генрі Гантт, Френк і Лілліан Гільберти та багато інших дослідників зробили вагомий внесок у розвиток наукових доктрин ОМ.

В 1913 році Генрі Форд і Чарльз Соренсон створили на базі поєднання стандартизації, поділу та нормування праці з конвеєрними лініями потокове виробництво, тобто до нашого часу найефективніший спосіб виробництва товарів.

Інші важливі наукові дослідження в розвитку ОМ пов'язані з розробкою та вдосконаленням систем і методів управління якістю продукції, управління матеріально-технічним постачанням, автоматизацією та комп'ютеризацією процесів виробництва товарів і наданням послуг та інше.

Для операційного менеджменту як дисципліни наукової притаманний свій категорійний апарат (Рис. 1.3) [55].



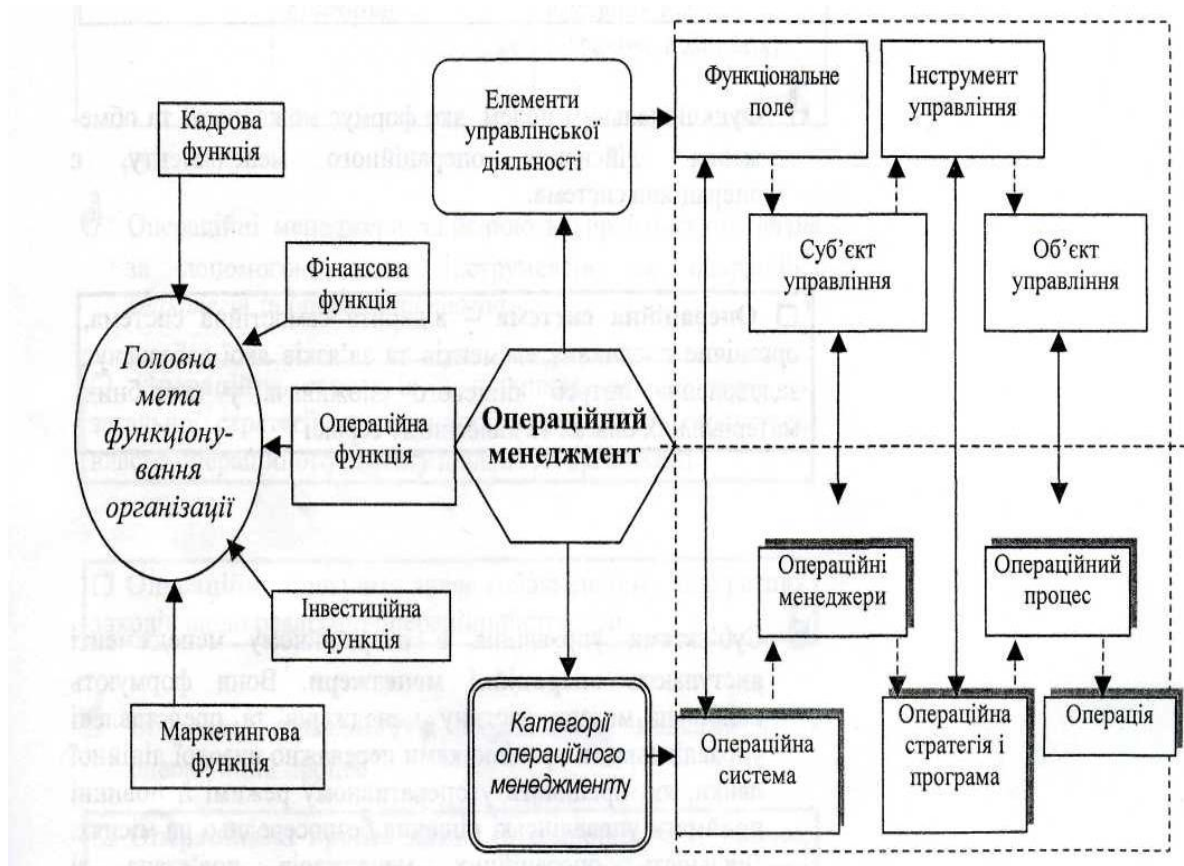


Рис.1.3 Категорійний апарат операційного менеджменту

Сутність операційного менеджменту виражається у функціях або завданнях, для рішення яких він призначений. Ці функції були сформульовані ще А. Файолем:

- **Планування** – реалізуючи цю функцію, підприємець аналізує стан організації, формулює майбутні цілі й завдання, розробляє стратегію дій. В операційному менеджменті за допомогою функції планування визначається, яку кількість товару може продати підприємство, як буде відбуватися процес виробництва (яке потрібно устаткування, як його краще розмістити, скільки буде вироблятися продукції протягом дня, тижня, кварталу, місяця), скільки буде потрібно ресурсів для виконання виробничої програми, скільки сировини потрібно закупити. Перелік вирішуваних завдань у процесі планування залежить від довжини часу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 Перелік вирішуваних завдань у процесі планування залежно від довжини часу.

Від 0 до 3 місяців	Від 3 місяців до 1 року	Від 1 до 5 років і більш
<p>Короткострокові плани (оперативне планування):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• призначення робіт;</li> <li>• впорядкування робіт;</li> <li>• розклад виконання робіт;</li> <li>• диспетчерування</li> </ul>	<p>Середньострокові плани (агрегатне планування)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• планування продажів</li> <li>• виробниче і фінансове планування</li> <li>• планування трудових ресурсів, запасів, субпідряду;</li> <li>• аналіз оперативних планів</li> </ul>	<p>Довгострокові плани (стратегічне планування)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дослідження і розробки</li> <li>• капіталовкладення</li> <li>• розміщення потужностей</li> </ul>

- Організація – реалізація наміченого плану. Це забезпечення найкращого використання машин, персоналу, сировини, поділ і кооперація праці, організація нормальних умов роботи.
- Координація – керування спільною діяльністю персоналу, для досягнення загальних цілей.
- Мотивація – стимулює високу якість робіт й активність співробітників.
- Контроль – визначає стандарти, норми витрати ресурсів, ведуть облік і контроль якості продукції, облік виготовлення продукції.

Основні принципи операційного менеджменту [4]:

- науковість у сукупності з елементами мистецтва – недостатньо знати теорію керування, необхідний творчий підхід, вирішувати по ситуації;
- цілеспрямованість керування – не просто працювати, заради виконання своїх функцій, а бути орієнтованим на рішення конкретних проблем;
- функціональна спеціалізація в сполученні з універсальністю – до кожного об'єкта керування застосовувати свій підхід. Хоча й існують загальні підходи до керування, не можна однаково управляти виробництвом і банком;

- послідовність управлінського процесу – елементи або стадії керування повинні відбуватися в певному порядку. Не можна спочатку віддавати розпорядження, а потім міркувати про його правомірність;
- оптимальне сполучення централізації й децентралізації – основні стратегічні рішення повинні прийматися на вищих рівнях керування, а поточні – на нижчі;
- загальна зацікавленість учасників керування в досягненні цілей фірми – досягається шляхом мотивації, залученням до керування виконавців та ін.

Відповідно до принципів в операційному менеджменті використовуються певні методи. Розглянемо їх нижче.

Організаційні методи. Суть їх полягає у тому, що перш ніж якась діяльність здійснюватиметься, вона повинна бути оптимально організована: спроектована, націлена, регламентована, нормована, забезпечена інструкціями, що фіксують правила виконання робіт і поведінки персоналу.

Серед організаційних методів операційного менеджменту виділяють:

- методи організаційного регламентування підприємства: статут, положення в підрозділах, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку;
- методи організаційного нормування: організаційні нормативи, техніко-технологічні нормативи, економічні нормативи, нормативи матеріало-, енергоємності і т.п.;
- методи організаційно-методичного інструктування: методичні вказівки, інструкції і рекомендації, технологічні карти, карти трудових процесів.

Адміністративні методи. Зводяться до відкритого примушення людей до тієї або іншої діяльності, або до створення можливостей для такого примушення. На практиці ці методи реалізуються у вигляді конкретних безальтернативних завдань з мінімальною самостійністю виконавця, унаслідок чого вся відповідальність покладається на керівника, що віддає розпорядження.

Економічні методи. Економічні методи припускають непряму дію на об'єкт. Виконавцю встановлюються тільки цілі і загальна лінія поведінки, в рамках яких він самостійно шукає найпереважніші для нього шляхи їх досягнення. У основі цих методів лежить економічна зацікавленість працівника в результатах своєї праці (метод госпрозрахунку).

Соціально-психологічні методи. Зводяться до двох основних напрямів:

➤ формуванню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, який сприяє до більшої віддачі при виконанні роботи завдяки підвищенню настрою людей;

➤ виявленню і розвитку індивідуальних здібностей кожного, які дозволяють забезпечити максимальну самореалізацію особи в операційному процесі.

Операційні менеджери здійснюють управлінський вплив за допомогою таких інструментів як операційна стратегія і операційна програма.

Операційна стратегія є підходом , що впливає із загальної стратегії, має менший радіус дії та стосується власне операційного аспекту діяльності організації.

Операційна стратегія – це розроблення загальної політики і планів використання ресурсів фірми, спрямованих на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Розвиток операційної стратегії полягає в:

- правильному визначенні конкурентних вимог до виробництва;
- розробленні планів, які гарантуватимуть, що операційні можливості виявляються достатніми для виконання цих вимог (операційні можливості – це портфель можливостей, потрібних для адаптації до мінливих запитів клієнтів фірми щодо її продукції і послуг).

Операційна програма являє собою систему конкретних заходів щодо реалізації операційної стратегії.

Головна мета операційного менеджменту це забезпечення найбільш повного задоволення попиту споживачів на товари і послуги підприємства при досягненні достатнього рівня ефективності його операційної діяльності.

Основні завдання операційного менеджменту:

- Забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів підприємства.
- Використання у повному обсязі завдань операційної програми або операційного процесу.
- Досягнення безперервного ходу операційного процесу на підприємстві.
- Забезпечення належного асортименту і високої якості продукції.
- Організація обслуговування споживачів на високому рівні

### 1.3 Методичні підходи до формування операційної системи підприємства

Операційна система створюється та функціонує, враховуючи стратегію операційної діяльності, яка, в свою чергу, є однією з функціональних стратегій (субстратегій) розвитку організації. Стосовно промислового підприємства повна система виробничої діяльності називається операційною системою. Банк або лікарня також мають операційні функції, хоча не мають нічого спільного з технологією обробки матеріалів або конвеєром. Тому управління операціями аналогічне до управління виробництвом, за виключенням того, що управління операціями охоплює більш широке коло проблем і використовується в організаціях, діяльність яких не має нічого спільного з технологією підприємств обробної чи будь-якої іншої галузі промисловості. Однак є певна схожість у підходах, принципах діяльності менеджера промислової фірми, страхової компанії, банку, клінічної лікарні, тощо.

Визначення поняття «операційна система» науковцями подано на рис.1.4 [15].

Джерело інформації	Визначення поняття «операційна система»
Белінський П.І. [1]	«...операційна система створюється та функціонує, на вимогу стратегії операційної діяльності, яка, у свою чергу, є однією з фундаментальних стратегій (субстратегій) у розвитку організації. Стосовно промислового виробництва повна система виробничої діяльності називається операційною системою».
Василенко В.О., Ткаченко Т.І. [2]	Операційна система – повна система виробничої діяльності.
П.Гелловой [5]	Поняття «операційна система» не визначено.
Ідельманов С.В., Ідельманов А.С., Лобов С.В.[6]	Поняття «операційна система» не визначено.
Курочкин А.С. [7]	Повна система виробничої діяльності підприємства (організації) називається операційною.
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [8]	Операційна підсистема – загальна система виробничої функції організації, яка складається з трьох підсистем: переробної підсистеми, підсистеми забезпечення і планово-контрольної підсистеми.
Сумець О.М.[10]	Операційна система – організація, де реалізується операційна функція, тобто сукупність дій з трансформації ресурсів, одержуваних з метасистеми, і видачі «продукції» у цю ж метасистему.

#### Рис 1.4 Визначення поняття «Операційна система»

Ефективність діяльності організацій залежить від стану його операційної системи. В публікаціях під операційною системою розуміють повну виробничу систему [4, 9, 39], загальна система виробничої функції організації, яка складається з трьох підсистем: переробної підсистеми, підсистеми забезпечення і планово-контрольної підсистеми [44], організація, де реалізується операційна функція, тобто сукупність дій з трансформації ресурсів, одержуваних з метасистеми, і видачі «продукції» у цю ж метасистему [75]. Таким чином, у публікаціях найбільш розповсюдженим є поняття «операційної системи» як повної виробничої системи та загальної системи виробничої функції організації, яка складається трьох підсистем: преробної підсистеми, підсистеми забезпечення і планово-контрольної підсистеми.

На рисунку 1.5 зображено місце операційної системи у загальній структурі підприємства.



Найчастіше операційну систему подають як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю (рис 1.6).





Рис.1.6 Операційна система та її підсистеми.

Переробна (перетворення) підсистема здійснює продуктивну діяльність, пов'язану безпосередньо з перетворенням вхідних величин у вихідні результати.

Підсистема забезпечення не пов'язана прямо з виробництвом виходів, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми.

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

Основною метою операційного менеджменту є виробництво продукції вчасно та з мінімальними затратами. Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією для всіх: безумовне виконання заданої виробничої програми і досягнення при цьому мінімальних витрат матеріалів, праці, часу та грошових засобів.

На практиці більшість зарубіжних фірм використовує додаткові критерії оцінки та контролю своїх цілей. Типовими критеріями для оцінки промислової фірми є:

- Кількість виготовленої продукції.
- Видатки на матеріали, сировину, персонал тощо.

- Утримання обладнання.
- Якість та надійність продукту.
- Вчасність доставки.
- Капіталовкладення та їх окупність.
- Гнучкість при зміні продукту.
- Гнучкість зміни обсягів виробництва.

Однак більшість із цих критеріїв характеризують діяльність виробника і меншою мірою спрямована на споживачів. Тому Річард Шонбергер, беручи до уваги досвід найкращих компаній, виділяє такі критерії оцінки цілей корпоративного рівня:

- Витрати споживача.
- Виграш часу.
- Якість продукції.
- Гнучкість.

Цілком очевидно, що критерії Р.Шонбергера є досить вдалою спробою реалізувати маркетинговий підхід в управлінні.

У сучасних умовах господарювання специфіка управління виробництвом визначається з врахуванням ринкових умов, які з середини 80-х років характеризуються такими чинниками:

- скорочення життєвого циклу товару, розширення номенклатури виробів при зменшенні їх обсягів (а не виробництво великих партій стандартних продуктів);
- значне ускладнення технологічних процесів (порівняно з конвеєрними пініями), що зумовлює підвищення вимог до кваліфікації та рівня підготовки персоналу;
- Зростання вимог до рівня якості обслуговування та термінів виконання замовлень, що викликає труднощі у використанні традиційних виробничих систем та у механізмі прийняття рішень.

Вдосконалення менеджменту у сфері виробництва передбачає:

- орієнтацію діяльності фірми на довготривалу перспективу;

- проведення фундаментальних наукових досліджень;
- диверсифікацію виробництва;
- інтенсивну інноваційну діяльність;
- максимальне використання творчої активності персоналу.

Отже, в фахових публікаціях немає однозначного визначення основних понять операційного менеджменту. Операційний менеджмент слід розглядати як управління системою «операція - операційна функція - операційна система». Під операцією слід розуміти частину виробничого процесу, а під операційною функцією – сукупність операцій по виробництву продукції, наданню послуг або досягненню поставленої цілі організації.

Операційна система – це повна виробнича система, що включає всі ресурси організації, необхідні для здійснення операційної діяльності. До таких ресурсів відносяться нематеріальні активи, основні фонди, обігові засоби, персонал. Слід зазначити, що операційні системи підрозділяються на однофункціональні і багатофункціональні. Однофункціональні операційні системи забезпечують виробництво одного виду продукції, а багатофункціональні – множину видів продукції. Для ринкових умов найбільш характерні багатофункціональні операційні системи.

Існує декілька видів операційних систем: одинична, серійна, система з масовим виробництвом (масова), неперервна.

Табл. 1.7 Типи операційних систем

Тип системи Фактор	Одинична система	Серійна система	Система масового виробництва	Система з безперервним процесом
1.Номенклатура	Необмежена	Обмежена серіями	Один або декілька виробів	Однорідна продукція
2.Повторювальність випуску	Не повторюється	Періодично повторюється	Постійно повторюється	Безперервно повторюється
3.Обладнання що застосовується	Універсальне	Універсальне, частково спеціалізоване	В основному спеціалізоване	В основному спеціалізоване
4.Розташування обладнання	Групове	Групове та ланцюгове	Ланцюгове	Ланцюгове послідовне
5.Розробка операційного	Укрупнений метод	Подетальна	Подетально-поопераційна	Подетально-поопераційна

процесу				
6.Застосовуваний інструмент	Універсальний, незначною мірою спеціальний	Універсальний і спеціалізований	Переважно спеціалізований	Переважно спеціалізований
7.Закріплення деталей та операцій за обладнанням	Спеціально не закріплені	Певні деталі і операції закріплені за обладнанням	На кожному виді обладнання виконується ідентична операція над однією деталлю	На кожному виді обладнання виконується ідентична операція над однією деталлю
8.Кваліфікація працівників	Висока	Середня	В основному невисока, але є робітники високої кваліфікації	В основному невисока, але є робітники високої кваліфікації
9.Собівартість одиниці продукції	Висока	Середня	Низька	Низька
10.Сфера застосування	Естетична хірургія, робота лікарів-терапевтів, будівництво...	Типографія, редакція, підприємство, що випускає сезонну продукцію...	Автомобільний завод, швейна фабрика, аеропорт...	Вугільна шахта, нафтопереробка, телебачення, радіостанції...

Операційні системи належать до категорії складних і мають такі характерні особливості:

1. Складаються з великої кількості підсистем і елементів (технічних засобів, програмно-обчислювального та інформаційного забезпечення персоналу, який обслуговує систему під час її функціонування тощо). Залежно від типу і структури побудови операційної системи мають складні мережі передачі інформації.

2. Вирішують комплекс різноманітних функціональних завдань, зокрема:

- управління підготовкою виробництва;
- техніко-економічне забезпечення;
- оперативне управління виробництвом;
- управління кадрами;
- управління фінансами;

- управління інноваціями тощо.
- 3. Схема підпорядкованості ланок операційних систем здебільшого ієрархічна, тобто в системі існують верхні, нижні й середні ланки.
- 4. Мають загальну мету: створення продукції та одночасне представлення її на ринку споживачів.
- 5. Існування “зони обслуговування”, чи сегмента ринку, для кожної операційної системи.
- 6. Залежність показників функціональної ефективності від структури операційної системи і технології її функціонування.

До властивостей операційних систем належать:

- нестандартність окремих параметрів системи і стохастичність їх поведінки (тобто випадкову або ймовірну природу, що не дає змоги точно передбачити процеси і зміни);
- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах і водночас наявність у ній граничних можливостей, що визначаються ресурсами;
- здатність змінювати свою структуру та формувати варіанти поведінки;
- здатність протистояти ентропійним (тим, що руйнують систему) тенденціям;
- здатність адаптуватися до умов, що змінюються;
- здатність і прагнення до цілеутворення, тобто формування цілей усередині системи.

Розглянуті особливості та властивості операційних систем потребують особливого підходу при дослідженні їх функціонування, проектування і модернізації.

Операційні системи можна класифікувати різними способами.

Одним із них є двомірна класифікація, що ґрунтується на характері виходу і типі процесу переробки ресурсів. Відповідно до неї можна проаналізувати фактично будь-яку операційну систему.

Така класифікація операційних систем застосовується в усіх розвинених країнах, а також у вітчизняній практиці.

Проектна система характеризується тим, що кожна одиниця кінцевої продукції є унікальною за конструкцією, призначенням та іншими важливими ознаками. Процес виробництва має неповторюваний характер. На випуск кожної одиниці продукції витрачається відносно тривалий час (тижні, місяці, роки).

Усі ресурси операційної системи спрямовуються на реалізацію одного або кількох проектів.

Проект — це система, що використовується, коли продукт дуже складний, унікальний (наприклад, як у цивільних інженерних проектах).

Необхідне устаткування і персонал формуються навколо продукту. Після того, як їх роль у проекті чи проект завершується, вони звільняються.

Наприклад: особливо великі чи незвичайні будівельні проекти; розвиток чи просування нових товарів; космічні проекти; комплекс робіт із ліквідації наслідків аварій; обслуговування банкетів тощо.

Одиничний тип переробної підсистеми характеризується виготовленням широкої номенклатури виробів у одиничних кількостях, що іноді повторюються через невизначені проміжки часу чи зовсім не повторюваних, на робочих місцях, що не мають визначеної спеціалізації.

Серійна переробна система передбачає випуск продукції окремими серіями, групами (партиями), які можуть бути великими (складаються із сотень чи тисяч виробів) і дрібними (обчислюються десятками чи сотнями виробів).

Великосерійний тип виробництва наближається за своєю характеристикою до масового, а дрібносерійний — до одиничного виробництва.

Рух виробів за робочими місцями (операціями) може бути: учасі — безупинним і дискретним; у просторі — прямоточним і непрямоточним.

Якщо робочі місця розташовані в порядку послідовності виконуваних операцій, тобто за ходом технологічного процесу обробки, то це відповідає прямоточному руху, і навпаки.

Дрібносерійна система виробництва передбачає:

- спеціалізацію окремих підрозділів на виконанні різних операцій;
- об'єкти перероблення (деталі, що обробляються, чи клієнти, що обслуговуються) проходять через систему одиницями або невеликими групами);
- різні вимоги до оброблення чи обслуговування, тому кожний об'єкт (виріб, клієнт) просуваються різними операціями із необов'язковим проходженням через усі операції.

Цей тип переробної системи відповідає виробництву товарів і послуг, які можна отримати за допомогою кількох операцій.

Прикладом дрібносерійних систем виробництва можуть бути комерційні поліграфічні фірми, компанії, що працюють у літакобудуванні.

Великосерійна система виробництва випускає продукцію різних видів відносно стабільного асортименту. Кожен вид виробляється

партіями на періодичній основі: за замовленням клієнта або для поповнення товарно-матеріальних запасів фірми. Велика частина продукції випускається із застосуванням однієї і тієї самої технологічної схеми.

Устаткування призначене для виробництва спеціального переліку продукції.

Прикладом великосерійних систем є виробництво устаткування, електронних приладів і хімічних продуктів тонкого органічного синтезу. У сфері обслуговування: програми з масових щеплень, автоматичні машинні мийки, механізоване збирання врожаю, поштовий сервіс і підприємства швидкого харчування. Застосування такого типу процесів у сфері послуг обмежене, тому що обслуговування має індивідуальний характер.

Система масового виробництва характеризується:

- створенням великих обсягів відносно стандартизованих виходів;

- окремі одиниці продукції досить подібні, хоча можуть мати окремі відмінності характеристик і комплектації;
- час просування одиниці продукції через переробну систему відносно короткий (хвилини, години);
- виробничі ресурси можуть бути упорядковані у певній послідовності й утворювати технологічну лінію (потік, що проходить через усю систему).

Масове виробництво передбачає виготовлення великого обсягу однотипної продукції протягом тривалого часу.

Масове виробництво охоплює випуск предметів масового виробничого, суспільного, сімейного, особистого споживання. До масового виробництва також можна віднести випуск і споживання широковикористовуваних матеріалів, енергоносіїв, складників, напівфабрикатів, запасних частин.

Термін “масове виробництво” застосовують до продукції, виробленої в кількостях, вимірюваних багатьма тисячами і навіть мільйонами одиниць протягом місяця, року.

Зміна продукту у масовому виробництві відбувається нечасто і супроводжується, як правило, реконструкцією підприємства чи підрозділу.

Операції технологічного процесу диференціюються і виконуються на спеціальному устаткуванні за допомогою спеціального оснащення.

Значні обсяги випуску і диференціація технологічних процесів дають змогу використовувати високопродуктивне устаткування (автомати, автоматичні лінії).

Диференційований технологічний процес сприяє вузькій спеціалізації робочих місць за допомогою закріплення за кожним із них обмеженої кількості виробничих операцій.

Прикладом масового виробництва є автомобільні заводи, підприємства з випуску матеріалів.



Безперервне виробництво — це переробка чи подальша обробка неподільних матеріалів або сировини (нафта, хімічні матеріали, молоко, пиво тощо). Виробничий процес протікає у певній послідовності.

Такі технологічні процеси характеризуються високим рівнем автоматизації. Ресурси, що надходять на вхід системи, безперервним потоком просуваються через неї, перетворюючись на продукт на її виході. Безперервний процес потребує високих капітальних витрат на його створення.

Цей процес є найпридатнішим для продуктів, які можна легко переміщувати (рідини і газу). Системи безперервного виробництва виробляють великі обсяги високостандартизованої продукції.

Наведена класифікація умовна, особливо це стосується продукції сфери послуг, де часом важко віднести ту чи іншу послугу до конкретного виду виробництва.

Вибір типу виробничого процесу залежить від обсягів продукції, яка випускається.

Тип виробництва впливає на особливості його організації, управління й економічні показники. Організаційно-технічні особливості типів виробництва впливають на економічні показники підприємства й ефективність його діяльності.

Із покращенням технічного оснащення праці і зростанням обсягу випуску продукції при переході від одиничного до серійного і масового типів виробництва зменшується частка ручної праці, зростають витрати, пов'язані з експлуатацією устаткування. Це призводить до зниження собівартості продукції і зміни її структури.

Собівартість продукції при різних типах організації виробництва залежить від таких факторів:

- концентрації виробництва однакової продукції;
- підвищення технологічності конструкцій і впровадження прогресивних типових технологічних процесів;

- застосування продуктивного устаткування;
- упровадження досконалих форм організації виробничих процесів безперервно-потоккових механізованих і автоматизованих потоккових ліній;
- ступеня ефективності організації праці й управління виробництвом.

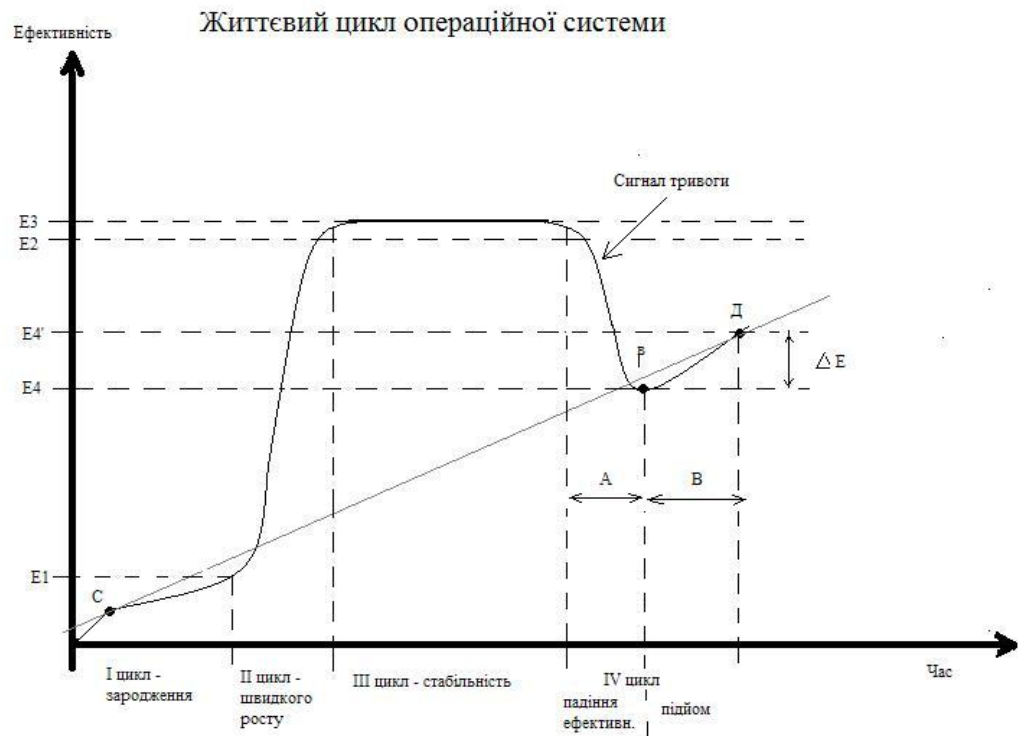
Кожен вид виробництва потребує своїх специфічних особливостей організації управління і відповідної структури.

Табл. 1.8. Класифікація операційних систем.

За природою чи типу середовища	Промислові ; Інформаційні Обчислювальні; Транспортні Сервісні; Технічні
За рівнем невизначеності природи	Жорсткі; Гнучкі;
За масштабністю	Сублокальні; Локальні; Субглобальні; Глобальні; Суперглобальні;
За ступенем складності взаємозв'язку окремих елементів	Надпрості; Прості; Складні; Надскладні;
За ступенем детермінованості	Змішані; Дискретні; Масові; Мілкосерійні; Серійні; Неперервні;
За інформаційним забезпеченням	З повним кількісним забезпеченням; З неповним кількісним забезпеченням; З наявністю якісної інформації; З відсутністю інформації;
За способом технологічного процесу	Виштовхуючі ; Витягуючі ;

По типу перероблюючої системи	ОС з одиничною переробною підсистемою; ОС з серійною переробною підсистемою; ОС масового виробництва; ОС з неперервним виробництвом.
-------------------------------	---

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



I етап – Зародження ОС – незначна ефективність ( $E_1$ )

II етап – Швидкий ріст ОС – досягається шляхом зняття обмежень.

III етап – Стабільність – період максимальної ефективності роботи підприємства.

IV етап – поділяється на 2 відрізки.

Відрізок A відображає падіння ефективності. Вирішується проблема ліквідації або модернізації ОС.

Відрізок В відображає приріст ефективності ( $\Delta E$ ) – пов'язаний з згортанням діяльності.

Основні показники характеризуючи операційну систему:

- Продуктивність
- Механізація
- Стандартизація
- Автоматизація
- Збирання чи конвеєр
- Спеціалізація

З урахуванням сучасних тенденцій та перспектив, ОС повинна бути:

- Високоєфективною
- Високоадаптивною
- Стабільною

На ефективність операційної системи впливають такі фактори:

- Якість продукції, послуг, робіт
- Результат
- Гнучкість системи
- Ресурсні
- Трудові

Сутність, цілі та етапи проектування операційної системи.

Після з'ясування суті операційної системи, елементів і типів її існування, основних завдань та мети необхідно проаналізувати етапи її створення, починаючи із проектування виробів і процесів у сфері виробництва та надання послуг і закінчуючи аналізом проблем, пов'язаних із визначенням виробничих потужностей, проектуванням підприємства, організації та нормування праці.

Першим етапом створення операційної системи є проектування виробів і процесів виробництва. Проектування виробів має бути спрямовано на задоволення потреб споживачів. Для цього необхідно проаналізувати конкретні вимоги споживача до певного виробу.

Щоб отримати потрібні характеристики виробу, розробник у процесі проектування має зробити вибір варіантів за такими напрямками:

- розміри і форми;
- матеріали;
- співвідношення стандартних і специфічних елементів;
- модульні компоненти;
- надлишкові компоненти для підвищення надійності;
- елементи безпеки.

Наступним кроком створення операційної системи є проектування процесу виробництва, яке передбачає визначення етапів процесу виробництва виробу, що вже спроектований. Як і при проектуванні виробу, розробник процесу виробництва має розглянути відносну значимість таких критеріїв:

- виробнича потужність;
- економічна ефективність;
- гнучкість;
- продуктивність;
- надійність;
- ремонтпридатність;
- стандартизація і сталість результатів;
- безпека, промислова санітарія і гігієна;
- задоволення життєвих потреб робітників.

Щоб забезпечити потрібні характеристики процесу, розробник має зробити вибір варіантів у таких сферах:

- тип переробної системи (проектна система, дрібносерійне виробництво, масове виробництво, безупинний процес, комбінація перерахованих вище варіантів);
- власне виробництво чи придбання деяких складників для виробів;
- методи переробки;

- виконання деяких завдань власними засобами чи передача їх субпідрядникам;
- ступінь механізації та автоматизації;
- ступінь спеціалізації робітників.

Розробка виробу впливає на проектування процесу його виробництва. Тому розробники і виробів, і процесу виробництва повинні чітко розуміти, на задоволення яких саме потреб клієнтів спрямована операційна система і яка саме компетентність допоможе досягти потрібної конкурентоздатності.

## Висновки до першого розділу

Проаналізувавши перший розділ ми вияснили поняття господарської діяльності, господарської операції і виробничої операції зокрема.

Отже загалом можна сказати що операції – це будь-яка продуктивна діяльність, яка пов'язана із створенням товарів чи послуг. А виробнича операція — це частина виробничого процесу, що виконується стосовно певного предмета праці одним робітником або групою робітників на одному робочому місці.

Визначивши поняття операції, ми розглянули поняття операційного менеджменту. Операційний менеджмент – це менеджмент у процесі створення товарів і надання послуг які здійснюються на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації входами (необхідними ресурсами) та впродовж їх трансформації у виходи ( готові товари чи послуги).

Операційний менеджмент являє собою сферу діяльності, у якій наука управління людьми поєднується з різними способами використання новітніх технологій. Основна його ціль полягає в розробці й застосуванні максимально ефективних методів й інструментів створення благ для забезпечення споживачів якісною продукцією й послугами. Також ми розглянули основні функції операційного менеджменту, його методи і історію розвитку.

Операційний менеджмент являє собою управління виробничим процесом, а точніше операційною системою. Операційна система – це повна виробнича система, що включає всі ресурси організації, необхідні для здійснення операційної діяльності. До таких ресурсів відносяться нематеріальні активи, основні фонди, обігові засоби, персонал. Найчастіше операційну систему подають як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю.

Отже ми вияснили, що основа будь-якого виробничого підприємства це операційна система, а управління нею – це операційний менеджмент.

## 2.1. Аналіз ринку ялинкових прикрас в Україні

За даними Держкомстату, у 2011 році продаж вітчизняних ялинкових прикрас знизився на 30% у порівнянні з 2010 роком. Це пов'язано з тим, що більшість виробників не в змозі щорічно обновляти асортимент, як того вимагають роздріб і споживачі. А новинки, що випускаються, схожі на торішні імпортні колекції. Тому споживач воліє здобувати новорічні прикраси іноземного виробництва. І вони займають міцну позицію на вітчизняному ринку. Основна країна-постачальник новорічних прикрас на ринок України - Китай. Однак, значна частина новорічного товару ввозиться з порушенням митних правил.

Пік продажу ялинкових іграшок припадає на два тижні перед Новим роком. Але сьогодні для багатьох українців знайомі з дитинства скляні кулі, бурульки та інші ялинкові аксесуари, "не по кишені". Адже це - практично ексклюзив, який виготовляється вручну. І саме технологія hand made робить іграшки надто дорогими для більшості вітчизняних споживачів.

Звісно більшість покупців неготові нині викласти 15-50 грн. за одну-єдину скляну кулю. Альтернатива - пластмаса та інші матеріали, які не б'ються, за доступною ціною - від 5 грн[54].

На жаль, випуск таких іграшок в Україну, як втім, і електричних гірлянд, поки не освоєний. В результаті нашим громадянам доводиться задовольнятися дешевим китайським пластиком.

При цьому на українські скляні іграшки величезний попит в країнах Європи та Північної Америки.

У 2003 р. українські підприємства виготовили ялинкових прикрас на 30% більше, ніж у 2002 р. (табл. 2). Але великі заводи як і раніше нарощують обсяги експорту продукції — на внутрішній ринок надходять всього 5-10% усіх вироблених "ялинковими" монстрами іграшок зі скла. Як сказав представник компанії "Галімпекс — скло-дзеркальний завод" (м.Львів), "українські скляні ялинкові прикраси з художнім ручним розписом



затребувані на Заході. Тому що, наприклад, у Німеччині основна частина ялинкових іграшок — однотонні й одноманітні. Оригінальна ж продукція коштує приблизно вдвічі дорожче аналогічної української".

Нових же виробів у новорічних колекціях з'являється небагато — не більш 20% від об'єму асортименту. Це оригінальні фігурки, зроблені з кераміки або дерева, стилізовані новорічні композиції. Інша частина асортименту — це як і раніше кулі різних розмірів і відтінків з дитячої і різдвяній тематиці. Велика частина новорічної продукції відносно недорого, розрахована на широке коло покупців. Елітарних, дорогих прикрас небагато — до 5% від об'єму асортименту. Вироби ручної роботи, оригінального дизайну, виконані в одиничному екземплярі. Націнки на новорічні товари коливаються від 30% до 100%. Як правило, ціни в магазинах на 20-30% вище ринкових. Крім того, на ринках продавці, щоб уникнути товарних залишків, регулюють ціни і до кінця сезону розпродають новорічний товар майже на половину дешевше.

Як пояснюють експерти, на відміну від європейців і американців, у яких новорічна мода змінюється щорічно, українцям не властива манера щороку оновлювати свої колекції ялинкових іграшок на 100%. Максимум, на що здатний вітчизняний пересічний споживач, так це придбати кілька новинок.

Цифри говорять, що 97% скляних ялинкових іграшок, виготовлених у нашій країні, йде в Німеччину, Голландію, Францію, Італію, Прибалтику, а також Канада і США. Приміром, американці щорічно витрачають декілька мільярдів доларів на покупку ялинкових іграшок. Дорогими ялинковими іграшками в США вважаються прикраси за ціною близько \$400 за штуку[53].

Українським виробникам є чим пишатися: за обсягами експорту скляних ялинкових прикрас входять до трійки світових лідерів з обсягом понад 500 тис. одиниць продукції на рік, поступаючись при цьому тільки Китаю і Колумбії[46].

Як стверджують експерти, за своєю якістю українська продукція значно перевершує колумбійську, не кажучи вже про китайську. До того ж, на

відміну від Колумбії, де виробляються лише одноколірні іграшки, українці випускають практично всі види новорічних прикрас зі скла: формованні (фігурки) та видувні (кулі, верхівки), одноколірні та розмальовані.

Традиційно популярними прикрасами на ялинку залишаються кулі. Також на піку популярності "декори" - маленькі твори ручної роботи. Але якщо на Заході давним-давно всі процеси виготовлення таких прикрас автоматизували, а за ручну праця там платять великі гроші, то на українських підприємствах левову частку іграшок та декорів видувають і розписують вручну.

Незважаючи на велику географію продажів, європейський чи американський споживач, навряд чи коли-небудь дізнається, що куплений ним новорічну прикрасу випущено в Україні.

Закордонні замовники, співпрацюють з вітчизняними фабриками на "особливих" умовах: вони купують іграшки для створення з них цілих новорічних композицій, які потім перепродують у себе вдома вже під власними брендами.

Вихід безпосередньо до роздрібного споживача з цих країн українських компаній "замовлений". Причому зовсім не від того, що оформлення новорічних композицій коштує дорого (вони б з лишком окупилися). Приміром, на львівському заводі скляна куля діаметром 150 мм коштує 2-3 євро, в той час як за кордоном його ціна становить 15-20 євро[53].

Однак іноземні компанії напівжартома-напівсерйозно періодично попереджають наших підприємців, що відразу ж відмовляться від співпраці з ними, якщо побачать українську продукцію на міжнародній виставці у Франкфурті-на-Майні[54].

Безперервна співпраця з закордонними клієнтами забезпечує підприємствам стабільну роботу, тому питанням стимулювання збуту продукції на внутрішньому ринку вони особливо себе не обтяжують. Наприклад, великі виробники не виконують одиничні колекційні замовлення. А послугами з виготовлення логотипів на дрібних партіях новорічних

прикрас (до 200 штук), як правило, займаються посередники з рекламного бізнесу.

Як затверджують постачальники новорічних товарів, основна проблема — закупівлі продукції клієнтами в розпал сезону. Виробники й імпортери намагаються привчити своїх покупців формувати замовлення завчасно, спокушаючи їх 10%-вими знижками. Однак деякі торговельні фірми піддалися привабливим пропозиціям і уклали контракти на постачання новорічних товарів до жовтня. Як вони затверджують, перешкодила їм необхідність часткової або повної передоплати товару. У свою чергу роздріб також намагається продовжити термін торгівлі ялинковими іграшками. Було помітно, що багато покупців надають перевагу наряджати ялинку старими іграшками. І ще торік торговці, виставили новорічний товар наприкінці жовтня (до речі, так уже давно діють їхні західні колеги). Експеримент виявився успішним — виторг від продажу новорічних прикрас збільшився майже вдвічі. Цього року кількість роздрібних точок, що почали торгівлю ялинковими іграшками наприкінці жовтні-початку листопаду, збільшилася.

У Галімпексу, приміром, дуже багато пропозицій щодо інвестицій. Але для них у країні поки що несприятливі умови.

Звичайні ялинкові іграшки в грудні не залежуються. Якщо ви не встигли замовити оптову партію, то вам навряд чи вже пощастить: напередодні Нового року ялинкові прикраси не відвантажують просто з конвеєра — виявляється, їхнє виробництво завершується ще... влітку! Більше того, виробники ялинкових прикрас приймають замовлення переважно до березня. Виготовляють і відвантажують їх до вересня—жовтня.

Закордонні замовники одержують новорічні прикраси першими, а наші, вітчизняні, — в останню чергу. Причина такого відставання проста: небажання на кілька місяців заморожувати оборотні кошти. Той, хто купує пізніше, розплачується вузькістю асортименту — найкраще з колекцій спливає за кордон.

Український ринок ялинкових прикрас ще не насичений, а нашим виробникам потрібно ще працювати і працювати, аби наповнити його продукцією. Зважаючи на виставки, в яких ми беремо участь, кожен шукає і знаходить свою нішу. Якісні вироби будуть завжди затребувані. Ринок перенаситити неможливо — можна просто переключити інтерес із менш якісних виробів на більш якісні...»

На думку фахівців, 50—60% ринку ялинкових іграшок у столиці належить вітчизняним виробникам, а в регіонах, навпаки, 60% становить дешева китайська й інша імпортна продукція. Швидше за все, така картина є наслідком цінової політики: китайські пластикові іграшки з конвеєра значно дешевші, аніж вітчизняні скляні кулі ручної роботи, от вони і мають успіх на периферії, де доходи населення нижчі[46].

У цілому 65—70% українського ринку займають імпортні ялинкові прикраси, привезені з Китаю. Вони вирізняються низькою вартістю і широтою асортименту. Кажуть, що уряд Китаю навіть надає пільги своїм виробникам на транспортування виробів[53].

Окрім продукції китайського походження, ялинково-іграшковий імпорту надходить в Україну з Італії, Польщі, Індонезії, Таїланду та Німеччини. Наші оптовики рідко працюють безпосередньо з фабриками, оскільки не проходять ценз за величиною замовлення, що не може не позначитися на кінцевій ціні іграшки.

Дешевина — не єдина причина того, що українського споживача приваблюють закордонні ялинкові прикраси. Покупець хоче придбати іграшку, яка служитиме дитині не один рік, тобто небитку. У Європі від дешевої китайської продукції давно відмовилися, але самі виробляють іграшки переважно автоматичним способом, із допомогою друку — відтиску, кліше, яке наноситься на виріб. Новітні технології роблять навіть такий виріб гарним.

Європейці не люблять займатися ручною роботою, хоча саме ручна праця набула у них особливого попиту. Їм не треба нічого розповідати —

вони беруть іграшку в руки і відразу визначають — ручний це розпис чи друк?

Не випадково 2/3 всіх українських новорічних прикрас реалізують у Європі. Наприклад, найбільший український виробник ТОВ «Галімпекс — Складзеркальний завод» — близько 92% своїх виробів експортує до Німеччини, Голландії, Італії, Бельгії, Франції (35% європейського ринку ялинкових іграшок), а також до Росії[54].

«Знайти свого покупця непросто, — коментує Василь Бакун «Гардіан плюс». — Нам спочатку через сайт вдалося продати всього лише кілька невеличких партій товару. Вирішили шукати на профільних виставках, передусім, у Франкфурті-на-Майні — на виставці Christmas World. Тепер стали її постійним учасником, а також двічі на рік виставляємося в Москві — у Гостиному дворі та Центральному будинку художника. Там укладають договори з оптовими покупцями. На такі виставки запрошують усіх, але за свій кошт. Ми купуємо площі, виставляємо нашу колекцію, одержуємо дипломи. Це великі витрати: 5—7 тисяч євро. Якщо знайшов гарних покупців — витрати окупають себе, якщо ні — отже, в програші. Нині єдине, чого бракує — це часу: до США ми відвантажували продукцію в травні, у Данію — у червні, до Росії — в липні, у Казахстан — у вересні...

Не кривдимо і своїх — цього року поставляли продукцію в Запоріжжя, Крим, Херсон. Але основний покупець — за кордоном. Держава непогано ставиться до експорту такої художньої продукції, це ж не картини чи раритети, а всього лише гарна ялинкова іграшка...»

Кожне підприємство цієї галузі шукає власні підходи до просування товару і реклами. Наприклад, фабрика ялинкових прикрас у Клавдієвому, що сусідить із «Гардіан плюс», запрошує школярів на передноворічні екскурсії.

За прогнозом на наступний рік обсяги продажів ялинкових іграшок виростуть на 20-30%.

- Положення імпоротної продукції на вітчизняному ринку як і раніше буде стабільним.

- Торговці будуть більше уваги приділяти стимулюванню збуту і формуванню купівельних переваг.

- Постачальники кардинально обновлять свій асортимент. Виростуть продажі товарів для оформлення інтер'єрів.

Оптовики не бажають заздалегідь формувати асортимент ялинкових прикрас. Тому великі українські виробники велику частину своєї продукції експортують. Імпортери охоче користуються сформованою ситуацією.

У 2011 р. обсяг реалізації ялинкових прикрас на українському ринку виріс приблизно на 15-20% у порівнянні з 2010 р. (у грошовому вираженні).

При цьому вітчизняні фабрики продовжують втрачати внутрішній ринок — того року постачання закордонної новорічної продукції збільшилися на 50% у порівнянні з 2010 р. Відповідно, частка продажів імпортних товарів в Україні зросла до 40% (у грошовому вираженні). От уже кілька років підряд спостерігається активна експансія на український ринок ялинкових іграшок з Азії, особливо з Китаю. Вже в 2011 р. постачання азіатських новорічних товарів склали 56% загального обсягу імпорту. Це майже на 20% більше, ніж у 2010 р. (табл.1). Торговці відзначили, що асортимент китайської продукції розширився й у нинішньому сезоні (зараз вона представлена у всіх цінових сегментах).

Табл. 2.1. Імпорт товарів для новорічних і різдвяних свят, тис. дол. по зарубіжним країнам за 2009 – 2011рр.

Країна	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Німеччина	30,23	6,59	60,37
Польща	80,96	174,84	73,02
Азія	68,98	266,16	486,55
Всього	232,46	862,71	180,55

Ввозять в основному пластмасові ялинкові іграшки, предмети для прикраси інтер'єра й електричні гірлянди. Коник українських виробників ялинкових прикрас — скляні формові іграшки, розписані вручну.

Табл.2.2.

Виробництво ялинкових прикрас, тис. грн. в Україні за 2000 – 2003рр.

Продукція	2009р.	2010р.	2011р.
Скляні ялинкові прикраси	14883	19498	26322
Всього	19019	24810	32350

У "експортний" процес втягуються і виробники поменше. Усього ж у 2011 р. приблизно 70-75% зроблених в Україні новорічних прикрас були відправлені у Росію, Нідерланди, Німеччину і Францію (табл.3).

Табл.2.3. Експорт товарів для новорічних і різдвяних свят, тис. дол. в зарубіжні країни за 2009 – 2011рр.

країна	2009р. (січень– липень)	2010р. (січень–липень)	2011р. (січень– липень)
Росія	561,45	1107,1	836,81
Нідерланди	350,93	849,86	766,15
Німеччина	264,24	254,33	1022,03
Франція	278,96	227,21	275,54
Всього	2013,29	2854,28	3392,3

Насичення ж внутрішнього ринку ялинкових іграшок відбувається в основному стараннями дрібних і середніх вітчизняних виробників і імпортерів.

У 2011 р. схеми збуту новорічної продукції в Україні майже не змінилися. На відміну від закордонних колег, більшість вітчизняних

оптовиків як і раніше воліють купувати новорічні товари зі складу в жовтні-листопаді, а не розміщати замовлення на виготовлення продукції заздалегідь. Головна причина таких "запізнювань" — необхідність 10%-ної передоплати замовлення на початок року.

Виробники шукають вихід з цієї ситуації і пропонують закуповувати "свіжу" колекцію в травні — серпні. Однак і ця схема більшість оптовиків не влаштовує. Їм усе рівно прийдеться заморозити на кілька місяців визначену частину оборотних коштів. Тому більшості оптових фірм дістаються тільки залишки колекцій — для зарубіжжя.

На думку постачальників, роздріб недостатньо уваги приділяє формуванню асортименту, викладенню товару, оформленню вітрин і відділів, що істотно утрудняє продаж новорічних товарів. Тому оптовики того року активізували додаткові канали збуту. По оцінках маркетологів, у 2011 р. майже втричі збільшилися обсяги замовлень від організацій на виготовлення ялинкових іграшок з логотипами компаній. Торговці новорічними товарами очікують збільшення замовлень від ресторанів, готелів і інших суспільних закладів.

У 2011 р. компанія НП «Корал - Трейд» збільшила обсяг експорту. Постачання скляних ялинкових іграшок у Росію, США, Італію і Францію склали приблизно 60% усієї зробленої продукції. Націнка на експортований товар у нинішньому сезоні — 10-15% (що на 20% менше, ніж у 2010 р.). Необхідно відзначити, що ці міри — змушені. Вони щорічно нарощують виробництво, а обсяг внутрішнього ринку істотно не міняється. А своєчасна оплата товару закордонними покупцями дозволяє компанії стабільно працювати в "міжсезоння".

Великі виробники новорічних товарів велику частину своєї продукції реалізують на зовнішніх ринках. Приміром, компанія ТОВ "Галімпекс — скло-дзеркальний завод". На трьох філіалах підприємства працює 1500 чоловік, спеціалістів найвищої кваліфікації, які створюють понад 6000 найменувань продукції найрізноманітніших форм і дизайнів. Щорічний ріст



виробництва складає 30% - 40%, що дає можливість постійно розширювати географію поставок. Понад 90% продукції експортується в 32 країни світу: Німеччину, Голандію, Францію, США, Канаду, Італію, Великобританію, Бельгію, Данію, Росію, Грецію, Перу та інші країни. Кожен рік підприємство обновляє асортимент продукції на 70-75%.

Не тільки в Німеччині, всюди на Заході стало економічно не вигідно штампувати і видувати новорічно-різдвяні іграшки. На такого виробника тиснуть висока зарплата і податки.

До речі, дорожня вітчизняних скляних ялинкових іграшок не завжди виникає з вини виробників. Під свято оптові продавці можуть підняти ціну на товар на 15—20%, а ритейл — до астрономічних сум — на 100%. Зате після свят, коли на складах оптовиків залишається, як правило, не менш як 10—15% нереалізованих ялинкових виробів, їх продають із великими знижками або залишають до наступного року, змінивши оформлення.

Сьогодні в Україні ялинкові іграшки виробляють близько 20 компаній. В останні роки в окремий цікавий напрям виділилося виробництво упаковки ялинкових іграшок. Сьогоднішня іграшка — це окремо упакований виріб. Адже ялинкова прикраса стала модним подарунком, і його оформлення має бути витвором мистецтва. Трапляється, що вартість упаковки перевищує ціну самої іграшки. Розширився й асортимент таких пропозицій — це може бути не лише барвиста коробочка чи обгортка, а й металева банка, в яку «загорнуто» прикрасу. Великий оптовик, придбавши велику партію товару, сам диктує виробникові дизайн упаковки.

Більшість виробників ялинкових іграшок випускають й інші сувенірні вироби, наприклад, на великодню тематику. Такі вироби можуть займати до 8—10% виробництва. Розписують і крашанки — із дерева та натуральної шкаралупи.

Продукція ПП «Савраско» експортується в більш ніж 20 країн світу, в тому числі в США, Німеччину, Австрію, Нідерланди, Італію, Францію.

Іграшки, виготовлені працівниками підприємства «Савраско» розраховані на споживача із середнім рівнем достатку. Вони позиціоновані на європейському ринку як найоптимальніше співвідношення ціни та якості.

Якість виготовлених іграшок і сировини з якої вони виготовляються підтверджена сертифікатами якості, а також висновком державної санітарно-епідеміологічної експертизи.

Провідними та найважливішими напрямками діяльності ПП «Савраско» є виробнича, торгово-збутова (на внутрішній і зовнішній ринок) та імпортна.

Роль зовнішньоекономічної діяльності у процесі функціонування підприємства постійно зростає та в даний час є досить вагомим напрямком та полягає у співпраці з закупівлею високоякісних фарб та аксесуарів з Німеччини та тісним співробітництвом у сфері збуту ялинкових прикрас та іграшок на ринки США, Німеччини, Австрії, Нідерландів, Італії, Франції.

Але з-поміж позитивних сторін наявними є і слабкі місця у розширенні зовнішньоекономічної його діяльності, точніше існують деякі загрози того, що відчувши більші доходи через надходження валюти з-за кордону та відчувши державну підтримку та державні страхові гарантії як підприємство-експортер ПП «Савраско» може спрямувати свої основні виробничі потужності на постачання своєї продукції за кордон, та лімітувати обсяг поставок на внутрішній ринок.

Вважаємо, що при плануванні подальшої діяльності необхідно враховувати багато важливих чинників, які можна розбити на дві групи: внутрішні (масштаби зовнішньоекономічної діяльності; витрати; складність продукції; досвід; контроль); і зовнішні чинники (конкуренцію; ризики).

Що стосується масштабів зовнішньоекономічної діяльності, то слід зауважити, що дане підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність вже кілька років, і її масштаби є досить великими.

Досвід у товариства досить великий, адже за час своєї діяльності воно зайняло гідне місце в галузі виробництва ялинкових прикрас. Ключову роль відіграє наявність виробничих, управлінських, організаційних передумов,

необхідних для міжнародного бізнесу, насамперед висококваліфікованих спеціалістів; наявність достатніх фінансових ресурсів; доступ до сучасних засобів оперативного міжнародного зв'язку.

Проведення контролю за діяльністю підприємства є головною передумовою успішного функціонування. Чим більша організація – тим важче здійснювати чіткий контроль. Так як дане підприємство відноситься до приватних, то контроль за діяльністю товариства здійснюється службою охорони на підприємстві легко і професійно. Що і видно з організаційно-виробничої структури підприємства.

При розгляді зовнішньоекономічних чинників особливу увагу слід звернути на ризики в міжнародній діяльності. Тут можливі цінові та курсові ризики, ризики непоставки товару, ризики неоплати, та ін. Також є ризики пов'язані із можливістю політичних і економічних змін в країнах фірм-партнерів. Через це необхідно детально обдумувати проведення співпраці з іноземними підприємствами для того щоб мінімально скоротити потенційні ймовірності настання подій, які б привели до настання збитків. Як один із способів розподілу ризиків ПП «Савраско» розглядає розміщення операцій у декількох країнах. Подібна стратегія зменшує можливість одночасного впливу на всі активи таких негативних подій, як конфіскація, введення валютного контролю або навіть скорочення збуту через спад виробництва в країні-реципієнті. Розосередженням операцій можна зменшити можливі втрати, а також річні коливання сукупних прибутків. Для ПП «Савраско» ті форми діяльності, що дають змогу мінімізувати витрати власних ресурсів, можуть одночасно сприяти прискоренню виходу фірми на більшу кількість ринків. Та , на нашу думку, ця стратегія не є найкращою у випадку із даним підприємством, адже виробництво у країні з дорожчою валютою поряд із зменшенням ризиків суттєво збільшить витрати виробництва.

Попередні переговори з оптовиками, проведені керівництвом підприємства з початку року, дозволяють впевнено говорити про зацікавленість європейських покупців в українському продукті.

Потенційна місткість експортного ринку може дозволити організації формувати конкурентну ціну, компенсуючи менший прибуток великими обсягами.

З одного боку, щоб успішно реалізовувати свою продукцію на внутрішньому ринку, ПП «Савраско» повинно враховувати міжнародні стандарти якості та орієнтуватися на продукцію зарубіжних конкурентів. З іншого боку, організація використовує можливості розширення своїх ринків збуту за межами країни. Проте, будь яка можливість супроводжується виникненням загроз та перешкод на шляху до її реалізації. Тому, здійснюючи ЗЕД, підприємство має точно з'ясувати для себе її можливі позитивні і негативні сторони.

## **Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства**

Конкурентоспроможність всієї вітчизняної економіки в умовах приєднання до СОТ визначається значною мірою конкурентоспроможністю підприємств в міжнародному конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність же самих підприємницьких організацій прямо залежить від рівня економічної ефективності їх операційної діяльності. Очевидно, що переважна більшість вітчизняних підприємств, особливо у сфері малого і середнього бізнесу (а ця сфера в ринковій економіці повинна формувати основну кількість робочих місць і основну частину податкового поля), мають поки недостатній (або навіть низький) рівень конкурентоспроможності. Якщо надалі підвищення рівня конкурентоспроможності (що досягається перш за все шляхом вдосконалення і підвищення ефективності операційної діяльності) і далі відбуватиметься повільніше, ніж в передових країнах, або навіть повільніше, ніж зміни переваг і запитів вітчизняних споживачів, то неминуча втрата позицій на ринку.

Здатність менеджменту забезпечувати в динамічно змінному ринковому середовищі економічну ефективність операційної діяльності на рівні або вище, ніж у основних конкурентів, є необхідною умовою забезпечення стійкої конкурентоспроможності і головним чинником отримання достатніх економічних результатів в умовах зростаючої конкуренції. Ця вимога до сучасного менеджменту є типовою для багатьох підприємств, що діють в різних сферах бізнесу, що і зумовлює актуальність виділеної нами проблеми дослідження методів і засобів управління економічною ефективністю операційної діяльності як методологічного інструменту забезпечення їх економічної результативності і стійкої конкурентоспроможності (особливо з урахуванням вступу України у СТО). Проблема посилюється ще і тим, що динамічне зростання бізнесу сам по собі може призводити до зниження ефективності менеджменту із-за використання освоєних раніше в умовах

менших масштабів методів і засобів (систем) управління, неадекватних новому масштабу діяльності.

Ефективна організаційна система управління операційною діяльністю повинна бути комплексною, такою, що охоплює сукупність ряду (як мінімум трьох) складових її приватних, цільових організаційних систем, а саме:

- що забезпечує системи багаторівневого управлінського обліку;
- системи багаторівневого бюджетного управління операційною діяльністю;
- результуючої системи управління економічною ефективністю операційної діяльності.

Кожна з виділених трьох приватних організаційних систем економічного управління має свої, адекватні відповідній приватній проблемі, цілі і завдання і тому позначається як відповідна цільова організаційна система (ЦОС). При формуванні комплексної системи кожна з виділених приватних, цільових систем може знаходитися на різній стадії розвитку, яка відповідає ступеню актуальності, раціональній етапності постановки і можливостям підприємства по розробці і освоєнню даних нових методів і засобів економічного менеджменту.

Система управлінського обліку є початковою цільовою організаційною системою, що створює для всієї комплексної системи економічного управління необхідну інформаційну базу шляхом моніторингу задіяних (прийнятих як параметри управління) економічних показників. Моніторинг в даному випадку полягає у вимірюванні (оцінці і обліку фактичних значень) із заданою періодичністю всієї сукупності прийнятих для контролю параметрів (за принципом  $\hat{E}$  що вимірюємо, тим і управляємо $\hat{E}$ ). Причому, ефективність всієї комплексної системи перш за все залежить від якості інформаційних потоків в цій системі і від трудомісткості обробки інформації. Критеріями якості інформації при цьому є: достатність, достовірність, своєчасність. Очевидно, що виконання вказаних вимог, що пред'являються до ємких потоків інформації, особливо в умовах розосередженості її джерел і об'єктів

операції, можливо лише при використанні сучасних інформаційних технологій, інтегрованих в єдиній комп'ютерній мережі. Ефективне застосування сучасних комп'ютерних технологій вимагає встановлення строгого внутрішнього порядку в компанії і, отже, розробки не тільки методичних матеріалів, але і відповідних організаційних регламентів.

Система бюджетного управління вирішує задачі поперіодного (оперативного, середньострокового і довгострокового) економічного багаторівневого управління діяльністю структурних підрозділів і компанії в цілому за основними об'ємними економічними показниками (об'єм реалізації, витрати, прибуток). Дана ЦОС розроблялася за таким же принципом, як і першочергові фрагменти системи управлінського обліку - в першу чергу; а в другу - упроваджена і розвинена найбільшою мірою, оскільки забезпечує безпосереднє (поперіодне) управління поточною операційною діяльністю.

Відповідно до розробленого підходу, бюджетне управління здійснюється в рамках відкритої багаторівневої системи, що дозволяє виділяти в системі бюджетування і диференціювати центри відповідальності за результати діяльності і привертати до розробки бюджетів менеджерів всіх рівнів, наближати завдання до місць їх реалізації, зацікавлювати і стимулювати персонал на виконання планових завдань.

Система управління економічною ефективністю є замикаючою (результуючою) цільовою системою, що включає комплекс методів і засобів багаторівневого управління діяльністю структурних підрозділів і підприємства в цілому по забезпеченню необхідних показників економічної ефективності. Ефективність самої даної комплексної системи економічного управління операційною діяльністю

істотно залежить від раціональності вибору вимірників економічної результативності, які служать основними параметрами управління. При цьому основна суперечність, що підлягала дозволу, полягає в тому, що, з одного боку, необхідно мати правильну цільову спрямованість і достатню деталізацію вимірників, а також достатню частоту їх вимірювання (щоб

забезпечити якість і ефективність управління), а з інший - мінімізувати трудомісткість і вартість процедур обліку і управління.

Цільова різнонаправленість приватних систем зумовила і різноплановість (різноаспектність) використовуваних в системах показників. Якщо в системі бюджетного управління використовуються відомі об'ємні показники (доходи, витрати, прибуток), то для вирішення завдань економічного аналізу, виявлення резервів і управління ефективністю було потрібно введення вимірників, що забезпечують зіставність як між різними періодами часу (для одного і того ж центру доходів / витрат / прибули з урахуванням індексації цін), так і між різними такими центрами (для одного і того ж періоду часу). Необхідно також усунути спотворення в оцінці ефективності, які виникають із-за можливих різних (для подібних підрозділів) націнок при формуванні доходів і із-за відмінностей в структурі витрат, а також забезпечити можливість з достатньою точністю відображати і зіставляти як основні економічні результати за обсягами продажів, так і оцінки об'ємів (трудомісткості) виконаних при цьому робіт, що необхідне для виявлення резервів підвищення ефективності.

В ринкових умовах підприємство несе повну економічну відповідальність за ефективність діяльності, своєчасне виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, працівниками. Досягти стабільних позитивних фінансових результатів підприємство може лише за умов ефективного використання всіх видів ресурсів, удосконаленням технології виробництва, мінімізації витрат. Одержання максимального прибутку за мінімальних витрат – основна умова забезпечення міцного фінансового стану підприємства. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» питання організації обліку відноситься до компетенції його власника (власників) або уповноваженого органу (посадової особи) відповідно до законодавства й установчих документів.

Фінансовий стан підприємства – це характеристика його фінансової спроможності і конкурентоздатності, ефективності використання фінансових



ресурсів, гарантія виконання зобов'язань перед державою та партнерами, тобто відображення всіх сторін його господарської діяльності.

Основним звітним документом підприємства є бухгалтерський баланс, який являє собою знімок фінансово-господарського стану організації на певну дату. В даному звіті ми аналізуємо баланс станом на 1 січня 2012 року.

Аналіз фінансової звітності підприємства дає змогу:

- з'ясувати його реальний фінансово-економічний стан на ринках капіталів, товарів і фінансів;
- допоможе поліпшити формування і використання фінансових ресурсів підприємства;
- намітити напрями перспективного фінансового розвитку організації;
- визначити напрями коригування фінансової політики підприємства.

Під час аналізу балансу підприємства рекомендується використовувати горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності.

Горизонтальний аналіз полягає у зіставленні фінансових даних підприємства за два періоди у відносному та абсолютному вимірюваннях (табл.2.4.). На основі даних балансу на 1 січня 2012 року ми провели аналіз фінансового стану підприємства в порівнянні на початок року з кінцем року.

Табл.2.4.

#### ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ АНАЛІЗ БАЛАНСУ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття балансу	Код рядка	На початку року	На кінець року	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення, %
<b>Актив</b>					
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи:					
залишкова вартість	010	-	-	-	-
первісна вартість	011	-	-	-	-
накопичена амортизація	012	( - )	( - )	( - )	( - )
Незавершене будівництво	020	-	-	-	-
Основні засоби:					
залишкова вартість	030	24,4	24,6	0,2	0,82
первісна вартість	031	51,5	56,7	5,2	10,1
знос	032	( 27,1 )	( 32,1 )	5	18,5
Довгострокові біологічні активи:					
справедлива (залишкова)					

вартість	035	-	-	-	-
первісна вартість	036	-	-	-	-
накопичена амортизація	037	( - )	( - )	( - )	( - )
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	-	-	-	-
інші фінансові інвестиції	045	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	060	-	-	-	-
Інші необоротні активи	070	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>24,4</b>	<b>24,6</b>	<b>0,2</b>	<b>0,82</b>
<b>II. Оборотні активи</b>					
Виробничі запаси	100	101,1	143,2	42,1	41,65
Поточні біологічні активи	110	-	-	-	-
Незавершене виробництво	120	-	-	-	-
Готова продукція	130	-	-	-	-
Товари	140	-	-	-	-
Векселі одержані	150	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:					
чиста реалізаційна вартість	160	33,0	12,0	-21	-63,64
первісна вартість	161				
резерв сумнівних боргів	162	( - )	( - )	( - )	( - )
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
з бюджетом	170				
за виданими авансами	180	-	-	-	-
з нарахованих доходів	190	-	-	-	-
із внутрішніх розрахунків	200	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	220	-	-		
Грошові кошти та їх еквіваленти:					
в національній валюті	230	4,6	9,2	4,6	100
в іноземній валюті	240	-	57,3	57,3	0
Інші оборотні активи	250	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>138,7</b>	<b>221,7</b>	<b>83</b>	<b>59,84</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	<b>-</b>	<b>40,8</b>	<b>40,8</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>163,1</b>	<b>246,3</b>	<b>83,2</b>	<b>51</b>
<b>Пасив</b>					
<b>I. Власний капітал</b>					
Статутний капітал	300				
Пайовий капітал	310	-	-	-	-
Додатковий вкладений капітал	320				
Інший додатковий капітал	330	-	-	-	-
Резервний капітал	340	-			

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	115,4	232,3	116,9	101,3
Неоплачений капітал	360	( - )	( - )	( - )	( - )
Вилучений капітал	370	( - )	( - )	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>115,4</b>	<b>232,3</b>	<b>116,9</b>	<b>101,3</b>
<b>II. Забезпечення наступних витрат і платежів</b>					
Забезпечення виплат персоналу	400	-	-	-	-
Інші забезпечення	410	-	-	-	-
Цільове фінансування	420	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	-	-	-	-
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>					
Довгострокові кредити банків	440	-	-	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	-	-	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	460	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	470	-	-	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	-	-	-	-
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>					
Короткострокові кредити банків	500	-	-	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	-	-	-	-
Векселі видані	520	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	39,5	2,3	-37,2	-94,2
Поточні зобов'язання за розрахунками:					
з одержаних авансів	540	-	-	-	-
з бюджетом	550	-	-	-	-
з позабюджетних платежів	560	-	-	-	-
зі страхування	570	-	-	-	-
з оплати праці	580	-	-	-	-
з учасниками	590	-	-	-	-
із внутрішніх розрахунків	600	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	610	8,2	11,7	3,5	42,7
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>47,7</b>	<b>14,0</b>	<b>-33,7</b>	<b>-70,65</b>
<b>V. доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>163,1</b>	<b>246,3</b>	<b>83,2</b>	<b>51,01</b>

Отже, після проведення горизонтального аналізу балансу підприємства «Савраско», можна зробити такі висновки:

Загальна сума активів збільшилась на 83,2 тис.грн, або більше ніж на 51%. Це збільшення відбулося переважно за рахунок збільшення оборотних активів, а саме збільшення виробничих запасів на 42,1 тис.грн, або більше ніж на 41,65% , та зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 21 тис. грн., або на 63,64%, що є позитивною тенденцією, тобто партнери повернули кошти за товари та послуги, що має поліпшити ситуацію з ліквідністю. Абсолютна величина в оборотних активах збільшилась на 83 тис.грн., або на 59,84%. Водночас збільшилася сума основних засобів підприємства на 5,2 тис.грн. Збільшилась також величина грошових коштів в національній валюті на 4,6 тис.грн., або на 100%.

Аналіз пасиву балансу підприємства показує, що нерозподілений прибуток підприємства збільшився на 116,9 тис.грн., або на 101,3%. Відбулося також значне скорочення кредиторської заборгованості на 37,2 тис.грн (94,2%). Таким чином, підприємство вчасно розраховалося з постачальниками та підрядчиками за виконані роботи та отримані послуги.

При цьому слід зазначити, що динаміка показників ліквідності є позитивною. Зменшення короткострокової заборгованості підприємства збільшує ліквідність підприємства і його фінансову стійкість.

Оцінювання фінансової стійкості підприємства має на меті об'єктивний аналіз величини та структури активів і пасивів фірми та визначення на цій основі ступеня його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності. Будь-якого користувача фінансової звітності насамперед цікавить питання про ліквідність та платоспроможність підприємства. Для цього за даними балансу підприємства (форма №1) визначають комплекс оціночних показників. Передусім з цією метою розраховують коефіцієнти зображені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Назва коефіцієнта	Формула	2008	2009	2010	2011
<b>Коефіцієнти ліквідності</b>					
Коефіцієнт загальної ліквідності	$\text{ф.1 p.260} / \text{ф.1 p.620}$	4,7175	2,9078	3,3693	2,8333
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	$\text{ф.1 pp. 150, 160, 170-250} / \text{ф.1 p.620}$	2,4036	0,7883	0,3222	5,7958
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{ф.1 pp.220, 230, 240} / \text{ф.1 p.620}$	0,2377	0,0964	0,1398	0,0010
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	$\text{ф.1 p.260} - \text{ф.1 p.620}$	82,9	91,0	155,9	190,3

1. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, в тому числі і матеріальні запаси. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану, затвердженого Наказом Мінфіну України від 26.01.2001 р. №49/121, визначає позитивним коефіцієнт покриття більше 1. Аналізуючи показники подані вище можна зробити висновок, що підприємство спроможне погасити свої поточні зобов'язання, адже отримані коефіцієнти відповідають нормативному значенню.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності, показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. У літературі наводиться орієнтовне нижнє значення цього коефіцієнта, що дорівнює 1. Із отриманих коефіцієнтів ми бачимо що на 2011 рік підприємство має змогу швидко погасити свої зобов'язання грошовими коштами та їх еквівалентами. Але насторожує той факт, що в динаміці в попередні 2 роки цей показник не відповідав нормативному значенню.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити своїми коштами негайно. Приблизне значення цього коефіцієнта повинно бути не менше 0,2-0,25.

Як бачимо активи аналізованого підприємства є низько ліквідними, тому існує загроза потрапити в скрутне фінансове становище.

4. Якщо відношення суми оборотних активів до суми поточних зобов'язань визначається середній коефіцієнт ліквідності, то різниця між цими двома величинами визначає величину оборотного (робочого) капіталу. Цей показник свідчить про те, наскільки господарська діяльність підприємства забезпечена власними фінансовими ресурсами. Наявність чистого робочого капіталу свідчить про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має у своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій.

Одним із головних вартісних показників ефективності виробництва є рентабельність. Аналіз рентабельності дозволяє підприємству визначити ефективність вкладених коштів та раціональність їхнього використання. Проаналізувавши ці показники ми зможемо зробити висновок скільки прибутку приносить нам 1 одиниця вкладених коштів. Значення основних показників рентабельності представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Назва коефіцієнта	Формула	2008	2009	2010	2011
<b>Коефіцієнти рентабельності</b>					
Рентабельність активів	$\frac{\text{ф.2 р.220(225)}}{\text{ф.1 р.280 (гр.3+гр.4)/2}}$	1,0561	0,3277	0,0054	0,2332
Рентабельність операційної діяльності	$\frac{\text{ф.2 р.50 (55)}}{\text{ф.2 р.35}}$	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Рентабельність продукції	$\frac{\text{ф.2 р.220(225)}}{\text{ф.2 р.35}}$	0,1196	0,0027	0,1295	0,1042
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\text{ф.2 р.220 (225)}}{\text{ф.1 р.380 (гр.3+гр.4)/2}}$	0,8901	0,4275	0,0074	0,3311

Нормативним значенням для цих коефіцієнтів є зростання. Розглядаючи отримані результати можна сказати що підприємство рентабельне, але в динаміці ми спостерігаємо нестабільність, а показник рентабельності продукції порівняно із попереднім роком знизився, що являється негативним явищем.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) шляхом розрахунку наступних коефіцієнтів:

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльності.

$$\text{Коефіцієнт платоспроможності} = \text{Капітал/Баланс}$$

Розрахуємо коефіцієнт :

- на початок звітного періоду  $K_p = 115,4/163,1 = 0,7$
- на кінець звітного періоду  $K_p = 232,3/246,3 = 0,9$

Зробивши розрахунки, ми бачимо, що підприємство є платоспроможним, оскільки, оптимальне значення цього показника – більше 0,5.

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених та власних засобів:

$$\text{Коефіцієнт фінансування} = \frac{\text{ф.1ряд.430} + \text{ряд.480} + \text{ряд.610} + \text{ряд.630}}{\text{ф.1ряд.380}}$$

Цей показник характеризує залежність підприємства від залучених засобів, і його нормативне значення повинно бути нижче одиниці.

Розрахуємо коефіцієнт за даними балансу:

- на початок звітного періоду  $K_f = 8,2/115,4 = 0,07$
- на кінець звітного періоду  $K_f = 11,7/232,3 = 0,05$

Результати розрахунків є позитивними та свідчать про незначну залежність від залучених коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується як співвідношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства:

$$K_z = \frac{\text{ф.1ряд.260} - \text{ряд.620}}{\text{ф.1ряд.260}}$$

Нормативне значення цього коефіцієнта визначається Положенням про порядок здійснення аналізу фінансового стану, затвердженого Наказом Мінфіну України від 26.01.2001 р. №49/121і становить більше 0,1.

Розрахуємо для фірми:

- на початок звітної періоду  $K_z = 138,7 - 47,7 / 138,7 = 0,66$
- на кінець звітної періоду  $K_z = 221,7 - 14 / 221,7 = 0,94$

Фірма може себе забезпечити власними коштами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована. Цей коефіцієнт розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу:

$$\text{Коефіцієнт маневреності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$$

Нормативне значення цього коефіцієнта визначається значенням більше нуля.

- на початок звітної періоду  $K_m = 138,7 - 47,7 / 115,4 = 0,79$
- на кінець звітної періоду  $K_m = 221,7 - 14 / 232,3 = 0,9$



## Технологія виробництва на ПП «Савраско»

Виробничий процес - це сукупність взаємопов'язаних процесів і природних процесів в результаті яких вихідні матеріали перетворюються в готову продукцію.

Первинною ланкою організації виробничого процесу є робоче місце. Воно являє собою частину виробничої площі, що обладнана інструментами які працівник використовує для здійснення операцій.

На ПП «Савраско» цехова виробнича структура. Сукупність робочих місць на яких виконується робота, або різні операції по виготовленню одно видової продукції створюють виробничу дільницю.

На даному підприємстві виробничі дільниці об'єднуються в цех. Цех – це територіально-виробничий підрозділ підприємства, де виконуються певні роботи згідно спеціалізації виробництва.

Схему виробничої структури подано на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Схема виробничої структури ПП «Савраско»

На виробничу структуру підприємства впливають певні чинники:

- Конструктивні і технологічні особливості продукції.
- Обсяги випуску продукції.
- Номенклатура продукції.
- Рівень і форма спеціалізації та кооперування з іншими підприємствами.
- Рівень автоматизації та механізації виробничих процесів.
- Ступінь охоплення життєвого циклу товарів.

Аналізуючи виробничу структуру ПП «Савраско» слід виділити, що процес виробництва ялинкових прикрас та іграшок відбувається відповідно до замовлень та поставки сировини.

Розглянемо процес виготовлення ялинкових прикрас на ПП «Савраско» поетапно.

Перший етап виробництва прикрас - видування зі скляної трубки висотою приблизно 1,5 метри. Для різних прикрас використовуються скляні трубки свого діаметру і зі своєю товщиною стінок

Механізоване видування у замовників не в пошані: при відливці кульки залишається шов від форми, тому весь процес виробництва ручний

Для початку трубку розігрівають над газовим пальником, температура якого сягає 1,5 тис. градусів, і витягають в довгі тонкі трубочки з проміжками з незайманою трубкою початкового діаметру. Виходять заготовки під майбутні прикраси. З того місця, де трубку залишили початкового діаметру, і будуть кульки. Далі розігрівається незайманий проміжок і видується куля. Після кожного видування кульки її перевіряють на спеціальному шаблоні.

Другий етап - посріблення. Виконується воно за допомогою ємності з реактивами та ванної з гарячою водою. Всередину прикраси впорскується окис срібла, аміак з дистильованою водою в певній пропорції

Ялинкова іграшка з цією сумішшю поміщається в гарячу воду, відбувається реакція і срібло осідає (ця реакція називається "реакція сріблястого дзеркала"), закріплюючись на внутрішніх стінках. Прикрасу

кілька разів струшують, щоб срібло рівномірно покривало стінки. Після чого розчин, що залишився, виливається

Третій етап – фарбування. Посріблені кульки протирають ганчірочкою і вмочують у фарбу. При цьому, дуже важливою є її консистенція: якщо фарба дуже густа, на кулі залишаться сліди її стікання, якщо занадто рідка – прогалини.

Пофарбовані кулі відправляють у піч - тут вони висихають під лампами. Четвертий етап - художнє оформлення. При оформленні, художниці наносять на іграшку необхідний малюнок. Щоб нанести на кульку малюнок з блискіток, його попередньо наносять клеєм, а потім посипають кульку блискітками. Художниці можуть нанести малюнок на будь-який смак

П'ятий етап - обрізання кінчика, що залишився після складувів. Робиться за допомогою алмазного круга. Залишається тільки надягнути знайомі всім ковпачки з петелькою.

Основні розміри куль, що виготовляє ПП «Савраско»:

- діаметр 80+2
- діаметр 110+2
- діаметр 150+2

Кулі підлягають обов'язковій сертифікації з вимогами ДСТУ 1724-92 “Іграшки. Прикраси ялинкові і ялинки штучні. Загальні технічні вимоги ” та взірцями – еталонами, які затверджені в установленому порядку.

Для виготовлення куль застосовуються лише якісні сировина і матеріали, а саме :

- лаки, виробництва фірми “HOUFFER” ( Німеччина );
- розчинники – 647;
- фарби, виробництва фірми “NERCHAU” ( Німеччина);
- картон з ТОВ “Графо Пак” м.Золочів, Львівської обл.

Постачання сировини і матеріалів здійснюється за укладеними договорами. Це дає можливість безперерійно отримувати сировину.

Маркування куль, що виготовляє підприємство проводиться згідно ДСТУ 2166-93, і наноситься безпосередньо на етикетку, яка докладається або наклеюється на коробку.

Маркування споживчої тари повинно бути чітким і містити:

- найменування виробника;
- найменування продукції;
- діаметру виробу в мм.;
- позначення НД, який встановлює загальні технічні вимоги;
- знак відповідності згідно з ДСТУ 2296.

Пакування куль проводиться згідно ДСТУ 2166-93.

Основні види продукції, що виробляються та реалізуються на ПП «Савраско» є:

1. Підсвічник «Дзвоник»;
2. Підсвічник «Стара миска»;
3. підсвічник «Стаканчик»;
4. Підсвічник «Нова миска»;
5. Підсвічник «Ваза 150»;
6. Підсвічник «Амурчик»
7. Підсвічник «Тубус 2»;
8. Підсвічник «Тубус 4»;
9. Підсвічник «Куб»;
10. Шар ( діам. 80мм);
11. Шар (діам. 110 мм);
12. Шар (діам.150 мм).

Асортимент підприємства – це іграшки різного розміру та дизайну. Завдяки доступній ціні і асортименту (більше 20 найменувань товарів), ялинкові прикраси ПП «Савраско» користуються значним попитом.

Державний стандарт України ДСТУ 1724-92 ( Іграшки прикраси. Прикраси ялинкові і ялинки штучні. Загальні технічні умови.)[27] поширюється на ялинкові прикраси і штучні ялинки, виготовлені з різних

матеріалів. Стандарт не поширюється на електрогрілянди. Вимоги дійсного стандарту є обов'язковими.

Стандартом передбачено, що іграшки повинні виготовлятися у відповідності з вимогами дійсного стандарту по зразку-еталону і його технічному опису за ГОСТ 15.009-91 ( Система розробки і поставки продукції на виробництво. Непродовольчі товар громадського споживання.) і конструкторської документації (при наявності).

Санітарно-гігієнічні вимоги до іграшок повинні відповідати санітарно-гігієнічним правилам і нормам виробництва і реалізації ігор і іграшок, затвердженим Міністерством охорони здоров'я, Санпін 42-125-4148-86.

Якість лицьових поверхонь повинна відповідати вимогам РСТ УРСР 2011-91 ( Іграшки. Складальні одиниці та деталі. Загальні технічні умови.)

Вимоги до якості деталей з паперу і картону[68] :

- Не сполучення контурів накладення фарб не повинне перевищувати 0,5 мм.
- Гофровані деталі не повинні мати перекосів і зморшок.
- Відбиток всіх елементів зображень, букв і знаків повинний бути чіткій і яскравим по всій площі деталі.
- На пробільних ділянках не повинне бути забруднень.
- На висічених деталях не повинно бути задирок, розривів, тріщин, відшарувань і інших механічних ушкоджень.

Вимоги до якості деталей зі скла [68]:

- У деталі не повинно бути міхурів розміром більш 1 мм: більш 3-х шт. - для деталей розміром до 60 мм включно; більш 5-ти шт. - для деталей розміром понад 60 мм.
- На лакофарбовому покритті (у т.ч. при ручному розмалюванні) не повинно бути непрофарбів, патьоків, крапкових включень, повітряних міхурів, що погіршують зовнішній вигляд.
- На особах фігурок людей потьоки не допускаються.

- Несполучення контурів накладення фарб, зсув малюнка щодо рельєфу не повинен бути більш 1,5 мм.
- Металізоване покриття повинне бути дорівнено мірним і блискучим, крім деталей з частковою металізацією, де допускається наявність плавного переходу від металізованої до прозорої поверхні.
- На металізованому покритті не повинно бути темних смуг, плям, подряпин, міхурів, що погіршують зовнішній вигляд.
- Косина зрізу вусика не повинна перевищувати:
  - 2 мм - у деталях розміром до 90 мм включно;
  - 3 мм - у деталях розміром понад 90 мм.
- Косина оплавленого кінця прикрас типу «верхівка» не повинна перевищувати:
  - 2 мм - для прикрас розміром до 150 мм включно;
  - 3 мм - для прикрас розміром понад 150 мм.
- Затиски на вусиках не повинні перевищувати:
  - 1 мм - для деталей розміром до 25 мм включно;
  - 2 мм - для деталей розміром понад 25 мм.
- У деталях ручної видувки допускається наявність сліду відпайки другого вусика.
- У деталях механізованої і ручної формової видувки допускається наявність сліду в місці стику форми.

Вимоги до якості складальних одиниць[68]:

- На висічених деталях не повинно бути задирок, розривів, тріщин, відшарувань і інших механічних ушкоджень.
- Металізоване покриття повинне бути рівномірним, блискучим або матовим, не допускаються смуги, подряпини, крапкові вкраплення, плями, що погіршують зовнішній вигляд.
- Лакофарбове покриття не повинне мати плям і здуттів; не допускаються непрофарби, потьоки, міхури у фарбі, подряпини, що псуєть зовнішній вигляд.

- Скляні прикраси повинні армуватися ковпачком з петлею або прищіпкою, що закриває зріз вусика.
- Відколи вусиків, видимі з-під ковпачка, не допускаються.
- У скляних прикрасах розміром менш 25 мм допускається виконувати вузол кріплення у виді петлі без армування ковпачком.
- Відхилення прикраси на прищіпці від вертикалі не повинне перевищувати 8 мм на кожні 50 мм його висоти.
- Кріплення деталей прикрас повинне бути міцним
- Прикраси, призначені для установки на поверхні, і ялинки повинні бути стійкі на горизонтальній поверхні.

Вимоги щодо безпеки ялинкових прикрас зводяться до:

- Доступні країки металевих, пластмасових, дерев'яних деталей не повинні бути гострими.
- Доступні країки не повинні мати задирок і тріщин.
- Доступні країки скляних деталей повинні бути закруглені (оплавлені) або захищені (крім деталей розміром менш 25 мм).
- Доступні частини кріпильних деталей повинні бути без задирок.
- Голівки утоплених кріпильних деталей не повинні виступати над поверхнею іграшки.
- Доступні гострі кінці дроту повинні бути закруглені, притуплені або захищені ковпачками.

Державний стандарт України ДСТУ 2166-93 (ГОСТ 24972-93) „Іграшки. Маркування, пакування, транспортування та зберігання ”[27] поширюється на іграшки (в тому числі ялинкові прикраси) та установлює загальні вимоги до їх маркування, пакування, транспортування та зберігання.

Стандарт не поширюється на гумові іграшки та електрогірлянди. Вимоги даного стандарту є обов'язковими:

- Маркування наноситься безпосередньо на іграшки, на споживчу, групову та транспортну тару.

➤ Способи маркування іграшок, споживчої та групової тари повинні забезпечувати одержання чітких, незмивних маркувальних даних, що легко читаються, і зазначатися у технічному описі зразка (технічних умовах).

➤ Набори прикрас повинні бути укомплектовані переліком прикрас, що входять у комплект, із указівкою їхньої кількості.

Маркірування іграшок - за ДСТУ 2166-93 ( Іграшки. Маркування, пакування, транспортування та зберігання.)

Упакування іграшок - за ГОСТ 24972-93 ( Іграшки. Маркування, пакування, транспортування та зберігання.)[88]

Приймання іграшок - за ГОСТ 24971-93 ( Іграшки. Види та порядок проведення випробувань. Правила приймання.)[87]

➤ При приймально-здавальних іспитах проводиться контроль іграшок на відповідність вимогам (у частині відповідності зразку-еталону) дійсного стандарту.

➤ При періодичних іспитах проводиться контроль іграшок на відповідність іншим пунктам розділу „Технічні вимоги”.

➤ Контроль вимог за санітарно-гігієнічними правилами і нормам виробництва і реалізації іграшок, затверджений Міністерством охорони здоров'я СРСР, Санпін 42-125-4148-86.

➤ Контроль вимог за ГОСТ 27178-93 ( Іграшки. Методи випробувань.)

➤ Контроль вимог (у частині зовнішнього виду) повинний проводитися органолептично.

➤ Контроль вимог повинний проводитися штангенциркулем з відліком по ноніусі 0,05 мм за ГОСТ 166-89 ( штангенциркуль. Технічні умови.)

➤ Контроль вимог повинний вироблятися за допомогою схилю, нижній кінець якого візуально сполучений з віссю, що проходить через місце кріплення підставки. Завмер відстані від нитки схилю до верхнього кінця іграшки виробляється штангенциркулем з відліком по ноніусі 0,05 мм



за ГОСТ 166-89 ( штангенциркуль. Технічні умови.) чи лінійкою з ціною розподілу 1 мм за ГОСТ 427-75 ( Лінійка для вимірювання металева.) чотири рази при кожному повороті іграшки на 90° щодо вертикальної осі.

➤ Контроль вимог повинний проводитися шляхом десятикратної зборки кожного з'єднання. При цьому кріплення плівки на стрижні гілки не повинне бути порушено.

➤ Контроль вимог повинний проводитися шляхом підвішування до деталі вантажу, що перевіряється, рівний дворазовій масі прикраси, протягом двох хвилин. При цьому деталь, що перевіряється, не повинна відокремлюватися від прикраси.

➤ Контроль вимог повинний проводитися на зібраній ялинці легким п'ятикратним струшуванням за верхню частину стовбура. При цьому не допускається мимовільного випадання гілок чи втулок і відділення підставки від стовбура.

➤ Контроль вимог повинний проводитися за ГОСТ 25779-90 (Іграшки загальні вимоги до безпеки і методи контролю.)

Транспортування і збереження іграшок - за ГОСТ 24972-93 ( Іграшки. Маркування, пакування, транспортування та зберігання.)[88]

➤ Маркування наноситься безпосередньо на іграшки в місцях, зазначених у технічному описі зразка (технічних умовах), а для ляльок в одязі та м'яко набивних іграшок - на етикетках або медальйонах, що прикріплені до них.

➤ Маркування не наноситься: на ялинкові прикраси; на іграшки (деталі іграшок), які входять у набори.

➤ Маркування окремих іграшок (деталей іграшок), які входять у набори, здійснюється при їх постачанні до торговельної мережі для продажу поштучно.

Дозволяється за узгодженням зі споживачем маркування безпосередньо на іграшки не наносити:

➤ Маркування споживчої та групової тари повинне наноситися безпосередньо на тару та (або) на етикетку, яка приклеєна до неї (покладена до пакета).

Реквізити маркування розміщують на етикетці або поверхні тари довільно.

➤ Маркування іграшок повинне містити товарний знак і (або) найменування виробника (його представника).

Допускається вказувати найменування виробника в скороченому вигляді (аббревіатура) за умови, що таке скорочення легко читається і дає змогу однозначно встановити виробника (його представника).

➤ Додаткові маркувальні дані повинні містити:  
написи та (або) умовні функціональні позначення (символи) - для іграшок з органами керування;

полярність - для іграшок з використанням хімічних джерел струму;

напругу живлення - для іграшок, які живляться від мережі або зовнішнього джерела живлення;

напрямок заводу для іграшок з заводними механізмами, які приводяться в дію ключем;

масштаб - для моделей-копій;

номери деталей - для збірних моделей, які виробляються у вигляді литтевого блоку;

➤ попереджувальні написи за ГОСТ 25779-90 (Іграшки загальні вимоги до безпеки і методи контролю.)

➤ Дозволяється включати до змісту маркування текст експлуатаційного документу за РСТ УСССР 2014-91 (Іграшки. Експлуатаційні документи. Загальні вимоги.)

➤ Маркування споживчої та групової тари повинне вміщувати: найменування виробника (його представника) і (або) товарний знак; найменування іграшки; вікове призначення (окрім ялинкових прикрас і штучних ялинок); позначення нормативно-технічного документу

(державного стандарту України), який встановлює загальні технічні вимоги до іграшки; штамп (позначку) технічного контролю; дату виготовлення — місяць, рік (для іграшок, які мають гарантійний строк експлуатації або зберігання); кількість іграшок в пакувальній одиниці (для групової тари).

➤ Транспортне маркування - за ГОСТ 14192-96 ( Маркування вантажів.)

Додатково на транспортній тарі повинно бути позначено найменування і кількість іграшок.

На транспортній тарі залежно від виду іграшок і умов транспортування повинні бути нанесені маніпуляційні знаки за ГОСТ 14192-96 ( Маркування вантажів.) Найменування маніпуляційних знаків, які наносяться на транспортну тару для конкретних видів іграшок, встановлюються в технічному описі зразка (технічних умовах) або конструкторській документації.

➤ Іграшки пакують у споживчу та (або) групову і транспортну тару.

Розміри жорсткої споживчої та групової тари встановлюють у відповідності до нормативно-технічних документів та (або) конструкторської документації виробника іграшки.

➤ Споживчу тару вживають, яка затверджено Міжвідомчою художньо-технічною радою при Інституті системних досліджень освіти України і вироблена з матеріалів, дозволених Міністерством охорони здоров'я України для виробництва іграшок.

➤ Вимоги до споживчої тари встановлюються у конструкторській документації на конкретний вид тари або у технічному описі зразка (технічних умовах). Загальні вимоги до пакетів з полімерної плівки - за ГОСТ 12302-83 (Пакети з паперу і комбінованих матеріалів. Загальні технічні умови.), вимога безпеки - за ГОСТ 25779-90 ( Іграшки загальні вимоги до безпеки і методи контролю.) Вимоги до пакетів із паперу - за ГОСТ 24370-83 ( пакети з полімерних і комбінованих матеріалів. Загальні технічні умови.)

➤ Для пакування наборів і іграшок з комплектуючими деталями (виробами) використовують допоміжні пакувальні засоби.

Необхідність використання допоміжних пакувальних засобів і вимоги до них повинні бути встановлені у технічному описі зразка (технічних умовах) і (або) у конструкторській документації.

Скляні ялинкові прикраси, які комплектуються у набори, пакуються у коробки з чарункуватими вкладишами, які вироблені з полімерних матеріалів або картону.

Ялинкові прикраси, у яких найбільший лінійний розмір не перевищує 25 мм, дозволяється пакувати у коробки без вкладишів, але з використанням м'якого прокладного матеріалу.

➤ Для групової тари використовують коробки з картону, пачки з картону, пакети (мішки) з полімерної плівки або паперу, ящики з гофрованого картону, пакування з використанням термоусадочної або розтяжної плівки, а також пакування у папір.

Дозволяється за узгодженням із споживачем використовувати інші види групової тари.

➤ Пакування у термоусадочну плівку повинно здійснюватись за ГОСТ 25776-83 (Продукція поштучна у споживчій тарі. Упаковка групова з термоусадочною плівкою.)

➤ Пакування з застосуванням паперу дозволяється використовувати:

для іграшок, упакованих у жорстку споживчу тару;

для іграшок з полімерної плівки, упакованих у пакети з полімерної плівки.

Іграшки, загорнуті у папір, підлягають обклеюванню смугою із паперу або полімерних матеріалів або обв'язуванню.

➤ Дозволяється за погодженням із споживачем пакування іграшок у групову тару без попереднього пакування у споживчу.

➤ Для транспортної тари використовують ящики з деревини, деревинних листових матеріалів, гофрованого картону, виготовлені за нормативно-технічною документацією, а також зворотну тару, яка за міцністю відповідає нормам, встановленим в стандартах на транспортну тару.

➤ Транспортування іграшок повинно проводитись усіма видами транспорту в критих транспортних засобах відповідно до правил перевезення вантажів, які діють на даному виді транспорту.

➤ При транспортуванні іграшок залізничним транспортом вид відправки встановлюється виробником.

При дрібних відправках повинні використовуватись щільні дощаті або фанерні ящики.

➤ Кліматичні умови транспортування іграшок повинні відповідати умовам зберігання за ГОСТ 15150-79 ( Прикраси та інші технічні вироби. Категорії, умови експлуатації, зберігання і транспортування, при врахуванні кліматичних факторів навколишнього середовища.)

➤ Вимоги транспортування іграшок, призначених для районів Далекої Півночі та прирівняних до них, - за ГОСТ 15846-79 ( Продукція відправлена в райони Далекої Півночі і в тяжко доступні райони. Упаковка, маркіровка, транспортування і зберігання.)

➤ Спеціальні вимоги до транспортування окремих видів іграшок і (або) припустимі механічні дії під час транспортування, при необхідності встановлюють у нормативно-технічному документі або технічному описі зразка (технічних умовах).

➤ Іграшки у запакованому вигляді повинні зберігатися у закритих приміщеннях при температурі від 5 до 40 °С і відносній вологості повітря (60±20) % і бути укладеними на стелажах (піддонах) на відстані не менше 1 м від тепловипромінюючих приладів.

➤ При зберіганні іграшок у транспортній (груповій) тарі висота стоп або штабелів повинна бути не більше 4 м.

➤ Не дозволяється зберігання іграшок з кислотами, лугами та іншими хімічно активними речовинами.

ЗАСОБИ МАРКУВАННЯ іграшок, споживчої та групової тари:

- Поліграфічний.
- Фарбування за трафаретом.
- Тиснення.
- Штемпелювання.
- Штамповка.
- У пресформі.
- Випалювання.
- Прикріплення або вкладення етикетки.

Виготовлювач гарантує відповідність іграшок вимогам дійсного стандарту при дотриманні умов експлуатації, збереження і транспортування.

## Висновки до другого розділу

Проаналізувавши другий розділ ми робимо висновок, що ринок ялинкових прикрас України ще не достатньо насичений. Більшість великих виробників даного виду продукції експортують її в країни ЄС і США. І це зрозуміло, адже у цих країнах ручна робота в пошані і відповідно високо оцінюється. Ялинкова прикраса українського виробника може коштувати в Європі в середньому від 10 до 20 євро, що звісно ж непокишені українському середньостатистичному споживачеві.

Українці віддають перевагу пластиковим прикрасам із Китаю, адже вона дешевша і довговічніша ніж прикраса із скла. Виробникам можна запропонувати виробництво дешевших аналогів скляних іграшок, для насичення ринку вітчизняною продукцією, але це вже інше питання.

Також ми розглянули процес виготовлення ялинкових іграшок, зокрема куль, і вимоги до процесу, упакування і маркування. Процес створення новорічної краси на ПП «Савраско» побудований на ручній праці, що в свою чергу вимагає високої кваліфікації працівників. Проаналізувавши фінансову звітність і розрахувавши певні коефіцієнти ми можемо зробити висновок про ефективну діяльність ПП «Савраско». Основні показники в нормі, або близькі до норми. Активів підприємства достатньо що покрити свої обов'язки перед кредиторами в разі потреби.

Пропонуємо залучити партнерів за кордом і відповідно розширити виробництво, адже потенціал у підприємства високий.

### **3.1. Управління якістю і його впровадження на ПП «Савраско»**

Успіх організації значною мірою визначається якістю товарів та послуг. Інакше кажучи, для досягнення успіху в своїй діяльності організація має забезпечити конкурентоздатну якість та конкурентоздатну ціну на свої товари і послуги.

Процес управління якістю продукції – це дії, що здійснюються при створенні, експлуатації або споживанні продукції з метою встановлення, забезпечення й підтримки необхідного рівня її якості [48, с. 47].

Оскільки продукція ПП «Савраско» реалізовується в Європі, то відповідно вона повинна бути високої якості, що дуже важливо для кінцевого споживача. Найбільш ефективною для цього вважається концепція Тотального Управління Якістю (Total Quality Management).

За даними консалтингової компанії Bain & Co, TQM входить до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях, оскільки TQM допомагає відносно швидко вдосконалювати бізнес-процеси.

Також, необхідно зазначити, що в червні 2010 року в Казахстані на Міжнародному форумі менеджерів та аудиторів якості також було визнано TQM як метод, що забезпечує дійсно ефективне управління якістю [35].

Якість – це відносний термін, різні науковці по різному його трактують. Відповідно до ДСТУ ISO 9000-2001: „Якість – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє потреби або очікування, загальнозрозумілі або обов’язкові“ [86].

Головна ідея концепції TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати не тільки над якістю продукції, але і над якістю роботи в цілому. Постійне одночасне покращення цих трьох складових: якості продукції, якості організації процесів та рівня кваліфікації персоналу дозволять досягти більш швидкого та ефективного розвитку виробництва на ПП «Савраско».

Управління якістю продукції вимагає реалізації комплексного, системного підходу. Система управління якістю функціонує одночасно з



усіма іншими видами діяльності, які впливають на якість продукції, та взаємодіє з ними.

Якість продукції в рамках цієї концепції повинна визначатись такими детермінантами як: реалізація задоволення вимог споживачів, зростання фінансових показників та задоволення працівників підприємства умовами праці.

Якість організації процесів повинна включати два механізми: контроль якості (Quality Assurance) та покращення якості (Quality Improvements).

Перший механізм – контроль якості, завдяки якому підтримується необхідний рівень якості на всіх етапах виробництва.

Другий механізм – покращення якості. На цьому рівні не тільки підтримується існуючий рівень якості, але й постійно відбувається процес покращення якості.

Для підвищення рівня кваліфікації персоналу необхідно омолоджувати кадровий склад (приймати на роботу молодих спеціалістів у сфері якості), а працівників, що вже працюють необхідно направляти на курси підвищення кваліфікації в сфері управління якістю, проводити тренінги та семінари без відриву від виробничого процесу.

Розглядаючи основні принципи менеджменту якості слід зазначити, що у науковій літературі існує кілька підходів до розгляду та з'ясування сутності принципів менеджменту якості.

Перший – це принципи, сформульовані Е. Демінгом, що мають не методологічний, а швидше прагматичний характер. Фактично це установки чи постулати щодо формування поведінки менеджерів для досягнення цілей у сфері якості. Другий підхід орієнтовано на розгляд змісту сучасних принципів менеджменту якості, визначених стандартом ISO 9004:2000 [33].

Управління якістю продукції має здійснюватися системно, тобто на підприємстві повинна функціонувати система управління якістю продукції, що являє собою організаційну структуру, що чітко розподіляє

відповідальність, процедури, процеси й ресурси, необхідні для управління якістю продукції [20].

Для ефективного управління системою якості пропонується застосовувати рекомендації у галузі стимулювання праці. В основному вони зводяться до наступного:

- нагороджувати перспективні рішення, а не однохвилинні;
- нагороджувати тих, хто бере на себе ризик, а не тих, хто його уникає;
- нагороджувати творчу роботу, а не підпорядкування;
- нагороджувати за результати роботи, а не за обсяг;
- нагороджувати за спрощення, а не за даремні (якщо навіть не шкідливі) ускладнення;
- нагороджувати за якість, а не за швидку роботу;
- нагороджувати тих, хто працює один з одним, а не проти один одного.

Функції менеджменту якості реалізуються в рамках системи менеджменту якості організації за такими сферами [20]:

- функції забезпечення якості, що виконуються в межах загальних функцій підприємства на кожному етапі життєвого циклу;
- функції оперативного управління якістю (функції з коригувальних та запобіжних дій), пов'язані з кожним етапом життєвого циклу або із сукупністю деяких із них;
- функції стратегічного управління якістю (зокрема, систематичні функції поліпшення якості), які охоплюють всі етапи життєвого циклу.

Функції управління як оперативного, так і стратегічного характеру мають упорядковуватися в так звані “конттури управління”, які встановлюють визначену послідовність виконання функцій управління (процедур, операцій), що наведено на рис. 3.1 [13].

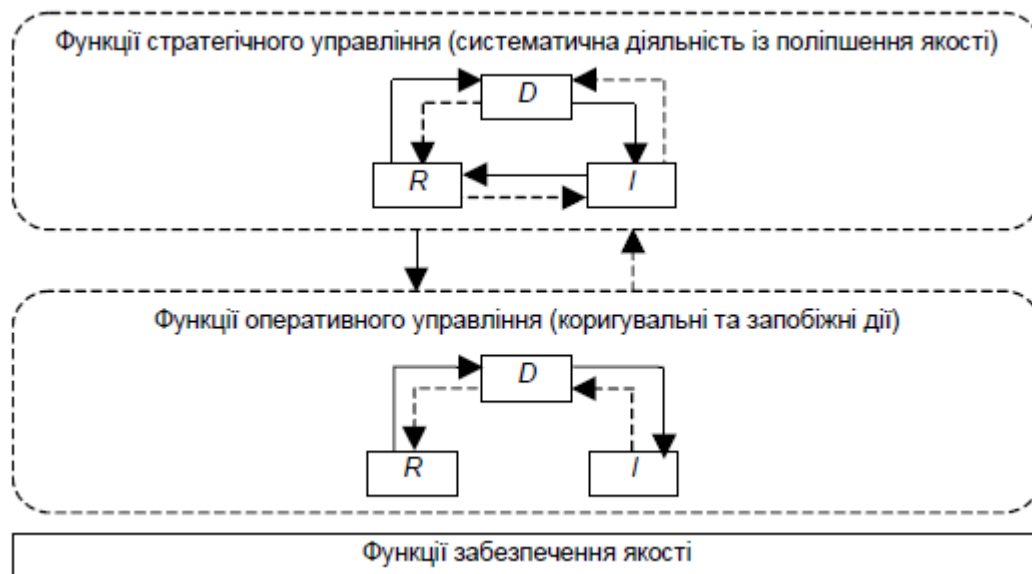


Рис. 3.1. Схема функціональної структури системи управління якістю продукції:

*R* – функції, пов’язані з реалізацією рішень;

*D* – функції, пов’язані з прийняттям рішень;

*I* – інформаційно-контрольні функції

Вплив СУЯ поширюється на всі етапи — від вивчення ринку і до кінцевого задоволення вимог та потреб споживача. Ці види діяльності (функції) охоплюють такі сфери (рис. 3.2):

1. Маркетинг (пошук і вивчення ринку).
2. Проектування і розробка продукту.
3. Матеріально-технічне постачання.
4. Підготовка та розробка виробничих процесів.
5. Виробництво.
6. Контроль, проведення випробувань і обстежень.
7. Пакування та зберігання.
8. Реалізація та розподіл продукції.
9. Монтаж та експлуатація.
10. Технічне обслуговування.
11. Утилізація після використання.

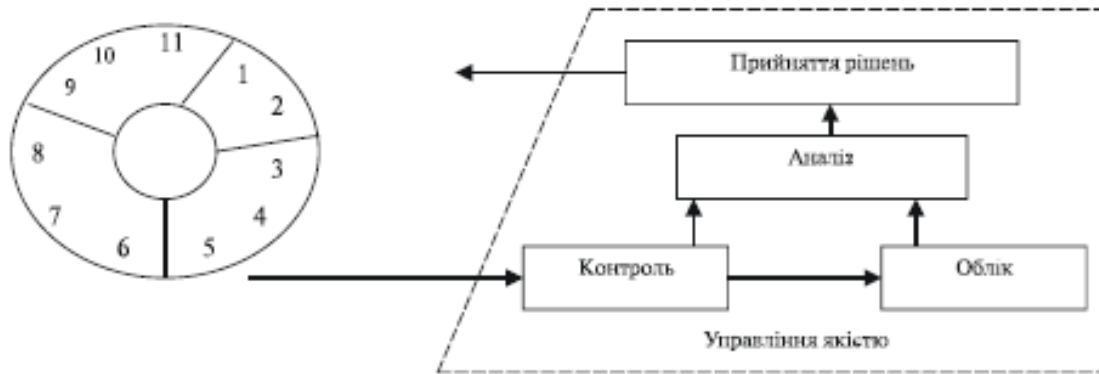


Рис 3.2. «Петля якості»

У стандарті ІСО серії 8402 міститься наступне визначення «петлі якості» - це концептуальна модель взаємозалежних видів діяльності, які впливають на якість продукції на різних стадіях від визначення потреб до оцінки їх задоволення.

«Петля якості» показує послідовне віддзеркалення якості процесів на якість кінцевого результату. За допомогою "петлі якості" здійснюється взаємозв'язок виробника продукції із споживачем, зі всією системою, що забезпечує вирішення завдання управління якістю продукції.

Фахівці з якості вважають, що сучасною "петлею якості" є цикл Демінга. У цьому циклі, що зображений на рис. 3.3, передбачається виконання чотирьох етапів робіт:

- планування (*Plan – P*);
- виконання робіт – дія (*Do – D*);
- контроль результатів (*Chek – C*);
- коригувальні дії (*Action – A*).



Рис. 3.3. Цикл Демінга (*PDCA*)

Робота за циклом Демінга може повторюватися доти, поки не буде досягнуто запланованого результату. Реалізація цих чотирьох функцій становить зміст процесу управління якістю в рамках підприємства, коли здійснюється вплив системи якості на виробничий процес.

У нових версіях стандартів ІСО родини 9000:2000 цикл Демінга внесено безпосередньо в текст стандартів ІСО 9001 та 9004.

Менеджери систематично займаються виробленням і впровадженням програм управління якістю. Пропонується використати послідовність підвищення якості продукції:

1. Визначення бажаних для споживача характеристик якості продукції (аналіз ринкової ситуації, вивчення продукції конкурентів тощо).

2. Визначення стандартів якості (стандарт є відправною точкою при порівнянні того, що вважається еталоном, з тим, що отримано в результаті діяльності).

3. Розробка програми перевірки якості (процес перевірки повинен бути чітко формалізований і передбачати: перелік методів перевірки якості продукції; на якому етапі технологічного процесу контролюється параметр і хто здійснює цю функцію; коли здійснюється контроль; як проводиться аналіз результатів).

4. Розробка мотиваційної системи (створення умов для обов'язкового забезпечення якості продукції, вдосконалення професійних навиків тощо).

5. Розробка системи документації (якісні характеристики сировини, напівфабрикатів, виробничого процесу, кінцевої продукції).

Сертифікат якості – це документ, який засвідчує, що система управління якістю фірми відповідає міжнародним стандартам. Сертифікат підтверджує визнання якості продукції авторитетними незалежними організаціями та забезпечує конкурентоспроможність продукції у міжнародній торгівлі.

Розглянемо етапи створення системи якості на ПП «Савраско».

Інформаційне нарада. Проведення такої наради необхідно для того, щоб довести керівництву й управлінському персоналу інформацію, що містить наступні відомості:

- роль і значення управління якістю для забезпечення успішної діяльності підприємства;
- призначення і сенс рекомендацій міжнародних стандартів ІСО 9000 постворення систем управління якістю;
- основні обов'язки і відповідальність керівництва підприємства, управлінського та виробничого персоналу в створюваній системі якості;
- структура системи якості та принцип її функціонування;
- структура та функції служби якості та її статус;
- процедура створення та сертифікації системи якості.

Наступний крок у створенні системи якості - прийняття керівництвом офіційного рішення про її створення. Таке рішення може бути оформлене у вигляді наказу, відповідно до якого:

- призначається представник керівництва - керівник служби якості, відповідальний за створення та функціонування системи якості;
- формується служба якості;
- встановлюються основні етапи, виконавці, строки розробки та впровадження системи якості і, при необхідності, терміни її сертифікації.

Розробка плану - графіка створення системи якості. На виконання рішення керівництва розробляється план-графік створення системи якості. Для розробки плану-графіка може бути використаний типовий план. У плані має бути передбачено виконання наступних робіт:

- розробка політики у сфері якості;
- визначення функцій і завдань системи якості з урахуванням якості рекомендацій стандартів ISO 9000 та особливостей підприємств;
- визначення складу структурних підрозділів, які повинні виконувати функції в системі якості;
- розробка структурної і, в разі необхідності, функціональної схеми системи якості;
- визначення складу та стану документації системи якості;
- розробка нових та коригування діючих нормативних документів системи якості;
- розробка Керівництва з якості;
- внутрішні перевірки системи якості в процесі її впровадження та доопрацювання системи за результатами перевірок.

Визначення функцій і завдань системи якості. На цій стадії спочатку необхідно провести ретельний аналіз процесу створення продукції і представити його у вигляді докладного переліку етапів робіт. Основу переліку складають стадії життєвого циклу продукції, характерні для даного підприємства. Повний цикл охоплює проектування, постачання (закупівлі), підготовку виробництва, виготовлення та випробування продукції і сервісне обслуговування при експлуатації.

Визначення складу структурних підрозділів системи якості

Після визначення функцій системи якості, необхідних для управління якістю на всіх етапах створення продукції, потрібно визначити структурні підрозділи, які будуть виконувати ці функції. Для цього необхідно проаналізувати функції, що виконуються існуючими підрозділами, і порівняти їх з переліком функцій, які включаються в створювану систему

якості з урахуванням рекомендацій ISO 9000. У результаті встановлюються підрозділи - виконавці кожній функції і кожному підрозділу його нові функції офіційно включаються до функціональних обов'язків.

Розробка структурної схеми системи якості.

Структурна схема системи якості будується на основі структурної схеми підприємства і дає можливість показати «пристрій» системи - складу і взаємозв'язок всіх структурних підрозділів, що виконують функції в системі якості. Окремим блоком можна показати керуюче ядро системи якості - службу якості, до якої, як було зазначено, включаються відділ технічного контролю, служба стандартизації, а також відділ управління якістю, що виконує функції організації, координації та методичного керівництва роботою з якості.

Розробка функціональної схеми управління якістю

На відміну від структурної схеми, що показує пристрій системи якості, побудова функціональної схеми дозволяє наочно представити процес управління якістю. Якщо підприємство захоче краще зрозуміти і показати замовникам і аудиторам, як «працює» система якості, то необхідно буде на додаток до структурної розробити функціональну схему. Доцільність розробки функціональної схеми полягає не тільки в наочному поданні «роботи» системи якості, але, головне, у те, що вона дозволяє виявити і усунути можливі пробіли при організації робіт з якості, коли для виконання деяких функцій може не опинитися потрібних виконавців. Тому розробка функціональної схеми допоможе забезпечити чітку організацію робіт з управління якістю.

Після визначення функцій системи якості та структурних підрозділів, які будуть їх виконувати, наступний етап - визначення складу нормативно-методичних документів системи якості. Справді, визначивши, хто і що повинен робити в системі якості, треба сказати, як, якими методами це повинно робитися, з якої документації.



Для виконання більшості функцій потрібно, як правило, кілька документів. Наприклад, для управління невідповідною продукцією потрібно, як мінімум, мати:

- стандарт з аналізу, обліку та ізоляції браку;
- стандарт щодо задоволення претензій споживачів;
- стандарт за дозволами на відступу від документації при виготовленні продукції.

Найбільша кількість документів потрібно звичайно для проведення операційного контролю у виробничому процесі.

Розробка нормативних документів системи якості та інструкції по якості.

Після визначення складу та стану документації системи якості наступний етап - розробка і коректування конкретних нормативних документів, в яких повинні бути викладені методи виконання функцій і завдань у системі якості. На цьому етапі відбувається наповнення системи якості необхідним внутрішнім змістом. Для розробки та коригування нормативних документів відділ управління якістю повинен скласти, затвердити у керівництва і відстежити відповідний план-графік з зазначенням виконавців і термінів робіт.

Для остаточного формування документації системи якості крім зазначених документів необхідно розробити ще один, що узагальнює документ, у якому давалося б загальний опис системи якості. Вказівки з розробки Інструкції з якості наведені в стандарті ІСО 10013 «Керівні вказівки з розробки керівництва з якості», згідно з яким Керівництво повинно містити:

- сферу застосування;
- коротку характеристику підприємства і продукції, що випускається;
- політику підприємства в сфері якості;
- розподіл функцій, відповідальності і повноважень вищих керівників у сфері якості;
- структуру системи якості;

- структуру та функції служби якості;
- опис функцій та елементів системи якості із зазначенням виконавців і коротким викладом методів їх виконання.

Доопрацювання системи якості здійснюється на підставі планових внутрішніх перевірок. Доопрацювання здійснюється за зауваженнями після проведення планових внутрішніх перевірок. Це найбільш важкий етап створення системи якості. При внутрішніх перевірках системи якості зазвичай перевіряється:

- чи достатньо передбачено в системі елементів для ефективного управління якістю продукції;
- чи визначено виконавці всіх функцій системи якості;
- чи всі етапи виробництва охоплені впливом системи якості;
- чи є всі необхідні методи робіт і оформлені вони документально;
- чи виконуються елементи і функції системи якості на робочих місцях.

Міжнародний стандарт ISO 9003 «Модель забезпечення якості при остаточному контролі та випробуванні» (рег.№9003–87) визначає вимоги до системи якості у випадку, коли контракт, укладений між двома сторонами, вимагає, щоб була доведена здатність постачальника виявляти і слідкувати за вилученням будь-якої невідповідної продукції в процесі остаточного контролю та проведення випробувань.

Міжнародний стандарт ISO 9004 «Загальне управління якістю та елементи системи якості» (рег.№9004–87) характеризує основні елементи, які забезпечують вироблення та впровадження системи загального управління якістю продукції.

Вибір елементів, встановлених даним стандартом, і ступінь їх використання залежить від умов попиту, виду продукції, характеру виробництва тощо.

Загальна система управління якістю продукції повинна базуватись на наступних принципах:

- принцип ефективності використання ресурсів на всіх етапах життєвого циклу продукції та на всіх рівнях управління підприємством;
- принцип комплексності – це одночасна реалізація взаємопов'язаних технічних, організаційних, економічних, соціальних та ідеологічних заходів при управлінні якістю продукції і ефективному використанні ресурсів з обов'язковим забезпеченням охорони навколишнього середовища;
- збалансованості – якість продукції повинна бути економічно вигідною для виробника.

Система загального управління якістю повинна відповідати двом вимогам:

- потребам та інтересам компанії. Потрібно досягати та підтримувати необхідний рівень якості при оптимальних витратах. Виконання цього завдання пов'язане із запланованим ефективним використанням технічних, людських і матеріальних ресурсів.
- потребам і вимогам споживача. Споживач повинен бути впевнений у можливостях компанії постачати продукцію або надавати послуги необхідного рівня якості та підтримувати досягнутий рівень якості.

Кожна із зазначених вище вимог до системи загального управління якістю передбачає надання об'єктивних даних про якість системи та якість продукції.

Всі види діяльності, які безпосередньо чи побічно впливають на якість, повинні бути встановленні документально. Документація передбачає чітке визначення загальної конкретної відповідальності у галузі якості, попереджувальний характер заходів щодо підвищення якості і має бути систематизовано оформлена у вигляді «Керівництва по якості».

У розвинутих країнах (США, Франція, ФРН та інші) впроваджують систему тотального забезпечення якості (ТЗЯ), яка пройшла експериментальну перевірку в Японії. Феномен Японії пояснюється такими особливостями, які можуть використовувати і українські підприємства:

- орієнтація на контроль якості процесів, а не якості продукції;
- орієнтація на запобігання можливості допущення дефектів;
- повне закріплення відповідальності за якість результату праці за безпосереднім виконавцем;
- активне використання людського фактора;
- практика цілеспрямованого створення власної субпідрядної мережі;
- широке впровадження наукових розробок в області керування і технології;
- високий ступінь комп'ютеризації всіх операцій керування, аналізу і контролю за виробництвом [65, с. 12] .

Основна мета системи ТЗЯ – посилення конкурентоспроможності товарів, що досягається практичною реалізацією комплексу таких принципів:

- Забезпечення постійної відповідності продукції запитам споживача.
- Зосередження зусиль на запобіганні проблемам, а не їх усунення (у японських фірмах в середньому 60% витрат на забезпечення якості спрямовується на запобіжні заходи, 30% – на здійснення контролю якості, 7% – на усунення браку з внутрішніх причин, 3% – на усунення браку, викликаного зовнішніми причинами).
- Ринкові переваги продукції за рахунок її особливої якості та упаковки.
- Оцінка діяльності усіх підрозділів та служб підприємства за критеріями якості.
- Персональна відповідальність та самоконтроль кожного працівника з урахуванням колективних оцінок і думок.

Для забезпечення високої ефективності функціонування ТУЯ потрібен постійний контроль. На ПП «Савраско» пропонується ввести відділ контролю.

Контроль і випробування, простіше кажучи, тестування програмного продукту може проводитися на декількох рівнях, від окремих елементів до закінченої системи.

Програма контролю якості повинна передбачати наступні заходи:

- контроль розробки проектної документації;
- контроль постачання обладнання, конструкцій і матеріалів;
- першочергова інспекція;
- перевірка готовності до випробувань;
- метрологічний контроль, перевірка контрольно-вимірювальної апаратури;
- перевірка складування і зберігання;
- контроль процедур проведення інспекцій, випробувань і прийняття;
- виявлення непридатного обладнання, конструкцій і матеріалів;
- корегування впливів;
- реєстрація заходів по забезпеченню якості;
- проведення ревізій, бажано, силами сторонніх спеціалістів.

Основною складовою контролю якості є технічна інспекція.

Відповідальними за проведення технічного контролю та реалізації плану є: інспекція, відділ технічного контролю (ВТК), лабораторія, а також безпосередньо лінійний персонал.

До основних видів діяльності інспекції належатимуть:

- технічна взаємодія та аналіз технічних характеристик;
- оцінка постачальника (його досвіду) і повноти умов контракту;
- визначення типу контролю й особливих інструкцій для інспекторів;
- ліквідація забракованих виробів або устаткування;
- складання звітів.

Технічна інспекція підприємства передбачатиме такі заходи:

- перевірка ефективності методів контролю якості, які застосовує постачальник;
- оцінка стандартів якості постачальника;
- випробування;
- визначення робочих характеристик;
- аналіз документованих даних про раніше здійснені випробування;
- огляд поверхонь і перевірку розмірів.

Для контролю якості потрібно мати план управління якістю, операційні визначення, контрольні переліки та результати реалізації проекту. За досягнення необхідної якості відповідає постачальник, але інспектор має сприяти виявленню умов, що негативно впливають на якість продукції, створюють скрутні становища чи затримують виробничий процес.

Вітчизняний та світовий досвід доводять, що в середньому на третій рік після впровадження систем загального управління якістю підприємства досягають: збільшення реалізації продукції на 25-30 %, розширення ринку збуту на 10-11%, зменшення витрат на продукцію на 45-55% [81].

Впровадження концепції TQM сприятиме стабільності попиту, зростанню прибутків, отриманню конкурентних переваг на ринку, однак для цього в першу чергу необхідно сформувати високий рівень культури, свідомості та відповідальності власників та керівників перед суспільством [81].

## Оперативне управління

В умовах виробничого менеджменту кінцевою метою оперативного управління є забезпечення ритмічного випуску заданої номенклатури виробів у встановлених об'ємах і термінах при найкращому використанні виробничих ресурсів і найбільш коротких циклах виготовлення продукції.

Оскільки на ПП «Савраско» відсутнє оперативне управління і зокрема диспетчеризація, то в цьому розділі ми запропонуємо ввести оперативне управління.

Зміст оперативного управління в розрізі операційного менеджменту полягає в усуненні негативних наслідків впливу на операційний процес дестабілізуючих факторів [55].



Рис 3.4 Оперативне управління операційною діяльністю. [55]

☞☞ Оперативне управління здійснюється в двох стадіях:

Перша - розробка на основі виробничої програми оперативно-календарних планів виготовлення і випуску продукції;

☞☞ Друга - безперервний оперативно-виробничий облік, контроль, регулювання виконання планів по результатам аналізу виникаючих відхилень від завдань і оперативного їх усунення (диспетчеризація).

Оперативне планування виробництва – це доведення затвердженої річної виробничої програми підприємства до кожного цеху, ділянки й робочого місця у вигляді оперативно-календарних планів і організація їх виконання[57].

Диспетчеризація – централізоване безперервне управління з координації робіт, що охоплює облік, контроль, аналіз, регулювання, організацію і стимулювання, виконання оперативно-календарних планів усіма цехами і підрозділами підприємства[57].

Оперативне управління на ПП «Савраско» складатиметься з таких етапів:

- прогнозування (визначення майбутнього ходу подій);
- нормування (розроблення календарно-планових нормативів);
- планування (оперативно-календарне планування роботи підрозділів);
- організація;
- оперативний облік.

Основним завданням оперативного планування є забезпечення планомірного ритмічного виробництва з метою виконання зобов'язань з постачання продукції за умови найкращого використання виробничих ресурсів, а також мінімального зв'язування оборотних коштів на всіх стадіях виробничого процесу.

Завдання оперативного управління на ПП «Савраско» полягатиме у:

- Деталізації і розподілу виробничої програми і інших показників плану економічного розвитку по місцю і часу їх виконання;



- Розробці прогресивних календарно-планових нормативів;
- Складанні графіків руху предметів праці в часі і просторі і доведення їх до виконавців;
- Координація роботи цехів, ділянок, робочих місць;
- Контроль і регулювання ходу виробництва.

Рекомендується один із запропонованих методів оперативного планування:

- обсяговий;
- календарний;
- обсягово-календарний;
- обсягово-динамічний.

Обсяговий метод використовується для розподілу обсягу виробництва продукції, що випускається, у натуральних, трудових і вартісних величинах за терміном виконання і виробничими підрозділами.

Календарний метод застосовується для визначення календарних термінів ходу виробництва.

Обсягово-календарний метод одночасно враховує терміни і обсяги виконуваних робіт за умови узгодження номенклатури, термінів і обсягу запланованих робіт з можливою пропускнуою спроможністю виробничих підрозділів у цілому періоді, що розглядається.

Обсягово-динамічний метод дозволяє одночасно враховувати терміни, обсяги випуску і динаміку виконання робіт узгодженої номенклатури, термінів і обсягів запланованих робіт з повним і рівномірним завантаженням виробничих підрозділів за видами робіт на весь період, що розглядається.

Склад функцій оперативного управління :

- 1) оперативно-календарне планування процесу виготовлення продукції;
- 2) оперативно-облік ходу виробництва, контроль, регулювання виробництва;
- 3) розробка календарно-планових нормативів і вибір системи оперативного управління;
- 4) об'ємні розрахунки завантаження устаткування і площ.

Оперативне управління як процес здійснюється послідовно в два етапи:

1. Міжцехове планування і управління, яке полягає :

- у розробці раціонально побудованої виробничої програми для цеху на річних, квартальних і місячних відрізках часу (об'ємне планування);
- у встановленні взаємозв'язаної сукупності термінів початку і закінчення виробництва по усій номенклатурі кожного цеху в плановому періоді (календарне планування);
- у здійсненні обліку, контролю, оперативного регулювання робіт між цехами (своєчасний рух продукції).

2. Внутрішньоцехове управління, яке полягає:

- у розробці місячних квартальних виробничих завдань для ділянок і бригад (об'ємне планування);
- у побудові календарного плану руху кожного предмета або партії предметів (заготівлі, деталі, компонент деталей), по ділянках; розробка змінно-добових завдань по ділянках; розподіл робіт по робочих місцях (оперативно-календарне планування);
- у здійсненні оперативного обліку, контролю, оперативного регулювання робіт, виконаних усередині цеху, по виробництву продукції.

Таблиця 3.1 Склад функцій оперативного управління.

Вид управління	Планування	Облік, контроль, аналіз і регулювання
Міжцехове	Розробка виробничої програми цеху (квартальна, місячна). Розробка календарних планів руху предметів по цехах.	Робота цехів : номенклатури, кількісний випуск, об'єм робіт, терміни здачі продукції, запуску продукції.
Внутрішньоцехове	Розробка виробничих програм для ділянок,	Виконання місячних і змінно-добових завдань

	календарних планів руху предметів по ділянках, змінно-добових завдань	ділянками. Програм випуску ділянок по п'ятиденках
--	---	---

Оперативному обліку на міжцеховому рівні підлягають номенклатура, кількісний випуск продукції цехами, об'єм виконаних робіт, терміни здачі продукції.

Оперативному обліку на внутрішньоцеховому рівні підлягають виконання змінно-добових і місячних завдань ділянками, виробничих програм цехом за добу п'ятиденки, забезпеченість виробництва матеріалами, заготівлями, комплектаціями.

Оперативний контроль і регулювання ходу виробництва називаються диспетчеруванням і полягає у виробленні планових завдань.

Оперативно-календарне планування і диспетчерування ведуться на основі вибраної системи оперативного управління виробництвом і розробки календарно-планових нормативів.

Керівництво оперативним управлінням здійснюється заступником генерального директора підприємства з виробництва або начальником виробничо-диспетчерського відділу (ВДВ). Роботу з оперативного управління підприємства виконує персонал виробничо-диспетчерської служби на рівні підприємства і функціональному рівні управління, лінійні керівники всіх рангів, керівники відділів підприємства, керівники функціональних цехових служб, які займаються забезпеченням і обслуговуванням робочих місць.

Організаційно-функціональна структура управління включатиме [57]:

- виробничо-диспетчерський відділ або інший відділ, наділений функціями оперативного управління, в якому начальник ВДВ є головним диспетчером підприємства; до складу ВДВ входять змінні і старші диспетчери, економісти, диспетчери-плановики;
- планово-розподільні бюро цехів, до складу яких входять змінні плановики цехів, плановики і диспетчери цехів;

- лінійних керівників - начальників цехів, виробництв та корпусів, начальників ділянок, майстрів і бригадирів;
- функціональних керівників, керівників функціональних відділів підприємства і цехових служб, начальників інструментального і транспортного господарств, енергетичних і ремонтних служб, а також завідуючих складами матеріально-технічного забезпечення і цеховими складами.

Ефективність оперативного управління підприємством залежить від ступеня досконалості самої системи оперативного управління і якості праці персоналу її органів. Оцінними показниками якості праці лінійного керівника можуть слугувати різноманітні техніко-економічні показники:

- ступінь виконання зобов'язань щодо постачання продукції;
- рівномірність асортименту продукції;
- зростання продуктивності праці за рахунок виявлення і ліквідації внутрішньозмінних втрат робочого часу;
- ступінь завантаження робочих місць;
- коефіцієнт корисного використання робочого часу;
- частка приросту продукції, що випускається, за рахунок зниження втрат робочого часу.

Розглянемо детальніше диспетчеризацію виробництва, принципи і обов'язки диспетчера.

Диспетчеризація - це система централізованого оперативного контролю і регулювання поточного ходу роботи з виконання виробничих завдань згідно із заздалегідь розробленим календарним графіками. Головна мета такої системи - попередити, виявити і ліквідувати виробничі неполадки і відхилення від графіка, а також направити рух виробничого процесу в рамки встановленого організаційно-технологічного режиму, забезпечуючи умови для виконання виробничих завдань.[19]

Диспетчерське регулювання виробництва є завершальним етапом оперативно-виробничого планування. Завданням диспетчерування на ПП

«Савраско» буде систематичний безперервний контроль за виконанням планів-графіків виготовлення продукції, координація всіх взаємозв'язаних виробничих процесів і попередження відхилень від плану. Чим краще організоване календарне планування, тим успішніше диспетчерування.

У роботі диспетчерських служб широко застосовуються різні прилади і апарати як дротяних, так і бездротових засобів зв'язку, телевізійні установки, світлові табло, блоки автоматичного рахунки та обліку випуску виробів, апаратура магнітного запису, звукопідсилювальне станції та ін. На підставі даних оперативного обліку і контролю ходу виробництва здійснюється оперативне управління всією виробничо-господарською діяльністю підприємства. До контуру оперативного управління підприємством відносяться завдання, безпосередньо пов'язані з реалізацією виробничих планів підприємства. Серед цих завдань можна виділити як актуальні для всіх видів організацій (постачання, складський облік), так і характерні тільки для торговельних організацій (операції з консигнаційним товаром, роздрібна торгівля). Вся інформація, що отримується, наприклад, від виробничих підрозділів підприємства (цехів, дільниць, відділів), ділиться на групи: перше - інформація, спрямована на ліквідацію збоїв на ділянках виробництва, які затримують або зривають добовий (змінний) план випуску продукції; друге - інформація, яка використовується для ліквідації неполадок, які порушують запланований хід виробництва, однак не зривають добового плану випуску продукції; третя - систематична інформація про хід виробництва, яка використовується для контролю за процесом виробництва.

Диспетчерування, що є органічною частиною оперативного планування виробництва, включає [57]:

- Безперервний облік і поточну інформацію про фактичний хід робіт з виконання встановленого графіка виробництва і змінно-добових завдань;
- Вживання оперативних заходів з попередження і усунення відхилень від плану і перебоїв у ході виробництва;

- Виявлення і аналіз причин відхилень від встановлених планових завдань і календарних графіків виробництва і вживання оперативних заходів з ліквідації цих причин;
- Координацію поточної роботи взаємозв'язаних ланок виробництва в цілях забезпечення ритмічного ходу роботи по встановленому графіку;
- Організаційне керівництво оперативною підготовкою всього необхідного для виконання змінно-добових і календарних графіків виробництва.

Таким чином, диспетчерування є централізованим оперативним контролем і оперативним регулюванням ходу виробництва з метою забезпечення рівномірного і комплектного виконання плану випуску продукції.

Основними принципами оперативного регулювання виробництва і роботи диспетчерської служби є: оперативність, централізованість і профілактика.

Оперативність ґрунтується на постійній всебічній обізнаності про хід виробництва, яка досягається інформацією про дані оперативного обліку, спадкоємністю в роботі диспетчерів і постійній дії на виробництво на основі отриманої інформації.

Централізованість досягається організацією диспетчерської служби на заводі, оперативною підлеглистю цехових диспетчерів заводським, передачею всіх основних оперативних виробничих розпоряджень через центральний диспетчерський пульт.

Профілактика диспетчерування полягає в попередженні прояву дефіциту шляхом контролю не тільки забезпечення виробництва на поточну добу, але і на 2-3 дні вперед. Попередження можливих відхилень полягає також у контролі і підтримці нормативних заділів. Профілактичний контроль виконання плану вимагає спостереження не тільки за випуском, але і за запуском у виробництво.

Разом із профілактикою диспетчерська служба займається виявленням і ліквідацією виникаючих відхилень протягом поточної доби (зміни).

Методи і зміст диспетчерського регулювання багато в чому визначаються типом виробництва. На підприємствах одиничного і дрібносерійного виробництва основними об'єктами диспетчерського контролю є терміни виконання найважливіших робіт за окремими замовленнями і оперативна підготовка до виконання поточних завдань.

Диспетчерський контроль здійснюється на підставі планів-графіків виконання замовлень.

На підприємствах серійного виробництва основними об'єктами диспетчерського контролю є терміни запуску-випуску партій предметів праці, ступінь комплектного забезпечення складальних робіт. Контроль здійснюється на підставі планів-графіків роботи цехів і ділянок, міжцехових подач з урахуванням норм випереджень.

У великосерійному і масовому виробництві основними об'єктами диспетчерського контролю є дотримання встановлених тактів роботи потокових ліній і стан внутрішньолінійних і міжлінійних заділів. Контроль здійснюється на основі змінно-добових і годинних графіків роботи.

На підприємствах будь-якого типу виробництва обов'язковими об'єктами диспетчерського контролю є випуск товарної продукції відповідно до встановлених планом об'ємів і термінів, стан незавершеного виробництва, матеріально-технічна забезпеченість виробництва.

Оперативність у роботі диспетчерської служби досягається обізнаністю диспетчерів про хід виробництва і відхилень, що виникають в ньому, від нормальних умов роботи. Обізнаності диспетчерів сприяє систематичне проведення диспетчерських оперативних нарад і системи регулярної інформації диспетчерської служби про хід виробництва.

Основним документом, за яким веде свою роботу диспетчер, є, як правило, змінно-добове завдання з випуску готових виробів і по міжцехових передачах. У рамках суміжно-добового плану черговий диспетчер вирішує

всі виробничі питання міжцехового характеру, які не можуть бути вирішені цехами самостійно. Ці вказівки диспетчера, пов'язані з виконанням добового завдання, є обов'язковими для керівників основних і допоміжних цехів і служб заводу.

Регламент роботи чергового диспетчерського апарата встановлюється відповідно до конкретних умов даного заводу. Найбільш поширений наступний регламент роботи: для заводських диспетчерів - добове чергування, для цехових - позмінне.

До початку чергування диспетчер повинен ознайомитися із станом виконання змінно-добового завдання за попередню добу, з календарним планом-графіком на дане число, із записами і вказівками на поточну добу в диспетчерському журналі; повинен виявити дефіцитні деталі і вузли і перевірити забезпеченість збірки вузлами і деталями на поточну добу.

Під час чергування диспетчер уточнює відомість дефіцитних деталей відповідно до вимог збірки і подачі деталей з цехів; приймає заходи із зменшення і ліквідації дефіциту по деталях, з'ясовуючи причини затримок і вирішуючи питання, пов'язані з ліквідацією затримок; готує головному диспетчерові і начальникові виробництва заводу матеріали до оперативної наради (або для диспетчерського рапорту), контролює хід виконання цехами змінно-добового плану; регулює міжцехову подачу основних вузлів і деталей.

Протягом всього часу чергування диспетчер або замінюючий його оператор на випадок тимчасової його відсутності повинен знаходитися біля пульта.

Всі сигнали і претензії цехів, розпорядження із задоволення цих претензій, а також оперативні завдання керівництва заводом з виробництва заносяться в спеціальний диспетчерський журнал. У ньому диспетчер записує ухвалені ним рішення і їх виконання.



Передача диспетчерами чергування відбувається обов'язково у присутності головного диспетчера і оформляється рапортом чергового диспетчера з реєстрацією в диспетчерському журналі.

## **Введення системи канбан на пп савраско**

Тема економії ресурсів підприємства завжди була актуальною, тому що більшість підприємців намагаються досягти максимального результату при мінімальних витратах – і це логічно. ПП «Савраско», як і більшість підприємств, намагається мінімізувати витрати, для більшої конкурентноздатності продукції.

Проблема українських підприємств полягає в тому, що вони не спроможні досягти високого ступеня ритмічності виробництва, через те потерпають від надмірних залишків запасів, які потім врешті-решт у випадку їх залежування і втрати актуальності доводиться списувати або уцінювати, що робить виробничу діяльність неефективною або ж малоефективною.

Для вирішення цієї проблеми розроблена ціла наука - управління потоками, що має назву виробнича логістика[1,18], або по-іншому – внутрішньовиробнича[34], логістика виробництва[37].

Актуальність застосування логістики у матеріальній сфері зумовлена декількома аспектами [66]:

- по-перше, останнім часом спостерігається тенденція звуження сфери масового і багатосерійного виробництва. Виробники отримують все більше замовлень на виробництво невеликих партій і навіть одиничних виробів. При цьому з боку покупців все частіше висувається вимога задовольнити потребу за мінімально коротким термін з високим ступенем гарантії;
- по-друге передбачається організація виробництва у рамках кооперації з випуску складних виробів.

Реалізації цілей виробничої логістики уможлиблюється шляхом рішення таких завдань логістики виробництва (рис. 3.5).

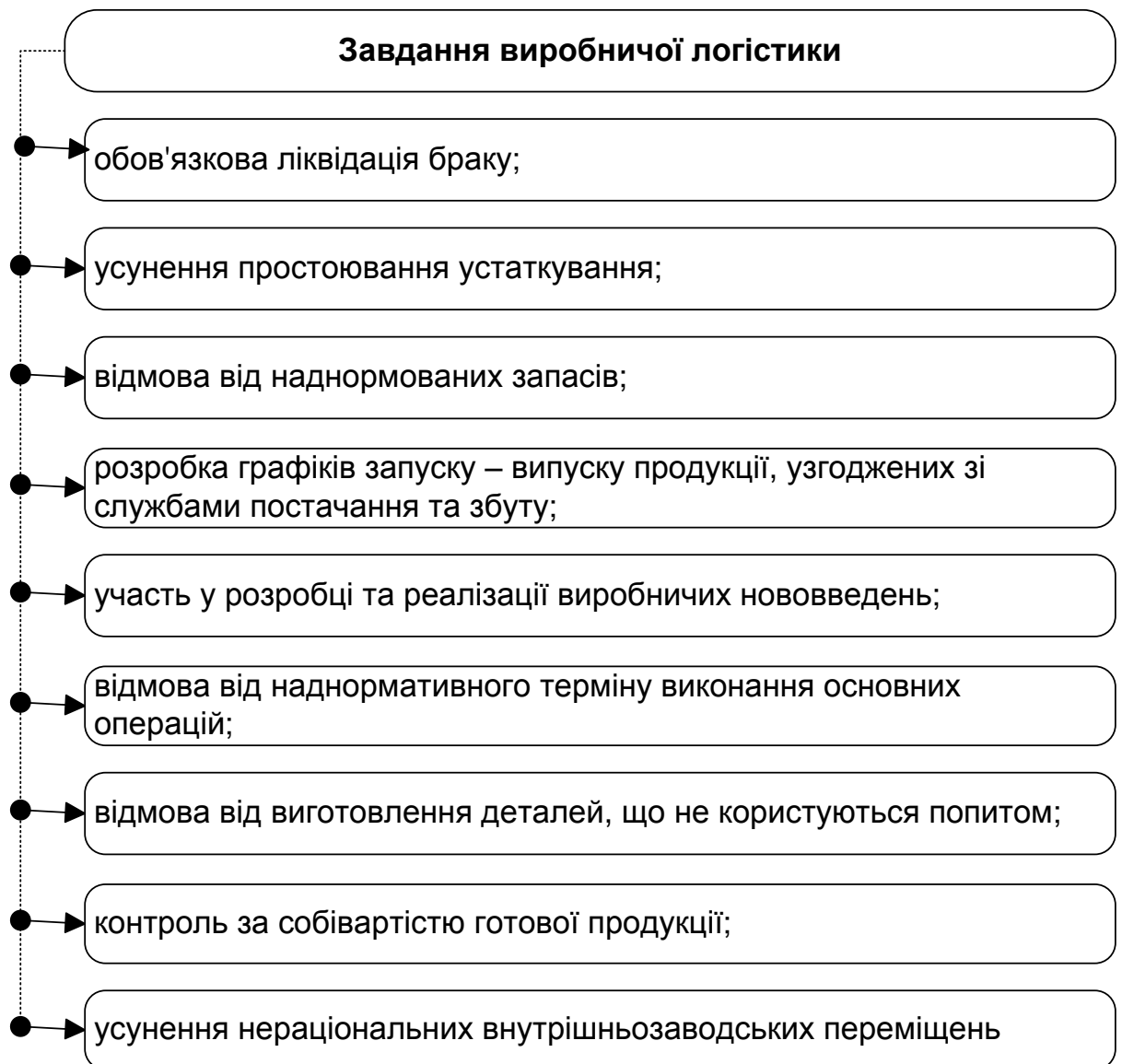


Рис. 3.5. Завдання виробничої логістики

Управління матеріальними потоками у рамках внутрішньовиробничих логістичних систем ґрунтується на двох принципово різних підходах: штовхаючому і тягнучому. Перший підхід називається “штовхаюча” система і є системою організації виробництва, у якій предмети праці, які надходять на виробничу ділянку, безпосередньо цією ділянкою в попередньої технологічної ланки не замовляються.

Матеріальний потік “виштовхується” кожному наступному адресату строго за розпорядженням (командою), яке надходить на передавальну ланку з центральної системи управління виробництвом. За такої системи в

підприємства повинні бути матеріальні запаси на всіх стадіях виробництва, для того щоб запобігти збоїв і пристосуватися до змін попиту.

Другий варіант організації логістичних процесів на виробництві називається “тягнучою” системою і є системою організації виробництва, у якій деталі і напівфабрикати подаються на наступну технологічну операцію з попередньої в міру необхідності.

Тут центральна система управління не втручається в обмін матеріальними потоками між різними ділянками підприємства, не встановлює для них поточних виробничих завдань. Виробнича програма окремої технологічної ланки визначається розміром замовлення наступної ланки. Основною функцією центра управління є постановка завдання перед кінцевою ланкою виробничого технологічного ланцюга.

Перевагою “тягнучих” (витягуючих) систем є те, що вони не вимагають загальної компютеризації виробництва. У той же час вони передбачають високу дисципліну і дотримання всіх параметрів постачань, а також підвищену відповідальність персоналу всіх рівнів, особливо виконавців.

На ПП «Савраско » пропонується використання “тягнучих” логістичних систем для оптимізації витрат, а точніше система «KANBAN».

Згідно із системою «Канбан» на відміну від традиційного підходу виробник не має завершеного плану та графіка, він жорстко пов’язаний не загальним планом, а конкретним замовленням цеху (споживача) й оптимізує свою роботу не загальною, а в межах цього замовлення. Система KANBAN підтримує мінімальний рівень запасів, який забезпечує безперервну роботу виробничих ділянок та персоналу.

Впровадження системи «Канбан» на ПП «Савраско» дозволить уникнути втрат, які притаманні традиційному підходу, зокрема:

- втрати через надвиробництво;
- втрати через очікування;
- втрати через зайві переміщення;

- втрати через виконання зайвих операцій з обробки;
- втрати через недосконалість робочих процесів;
- втрати через надлишки запасів;
- втрати через виготовлення дефектної продукції.

До переваг даної системи також слід віднести високу якість продукції. Система не допускає передачу браку на наступні технологічні операції. За якість відповідають безпосередні виконавці, які в разі появи браку самостійно його виявляють і усувають. Тому на японських заводах значно менше контролерів, ніж на інших.

Аналіз діяльності більше 80 німецьких фірм показав, що завдяки її впровадженню, в середньому, виробничі запаси знижуються на 50%, запаси готової продукції – на 80%, продуктивність праці зростає на 20-50%. Разом з тим, фахівці відмічають, що відсутність страхових запасів при умові порушень постачальниками договірних зобов'язань часто призводить до зупинок виробничого процесу. Тому більшість неамериканських фірм працюють, не керуючись концепцією «нульового запасу» [12].

Система "Канбан" не потребує тотальної комп'ютеризації виробництва, проте вона діє лише за умови високої дисципліни постачань вузького кола партнерів, а також високої відповідальності персоналу, тому що централізоване регулювання логістичного процесу обмежено. Для зростання відповідальності працівників пропонується ввести систему винагороджень і штрафів, а також постійного навчання персоналу.

Система «Канбан» не є чутливою до змін плану, оскільки план виробництва формується на кожен день. Звичайно, коливання мають свої параметри, за межею яких система дає збої. Межа міцності системи «Канбан»  $\pm 10\%$  попередньо збільшеного плану.

Зміни більш високого порядку, скажімо, сезонні коливання, передбачають і більш досконалі заходи. Зокрема виникає потреба не тільки у перестановці робітників, а й у зміні їх кількості. Система «Канбан» побудована за принципом - ритм праці, обсяг та номенклатуру деталей, що

перебувають у виробництві, визначає не заготівельна ланка, а випускні лінії кінцевої збірки

Використовуючи «Канбан», з ліній кінцевої збірки по всьому технологічному ланцюжку передаються вимоги на «вхід». Інформація надходить з «попередженням». Як правило, застосовуються два види карток «Канбан». Спочатку всі інформують один одного про планове замовлення, а потім про фактичну операцію. Перші містять виробничі завдання для попередніх ділянок підприємства, що визначаються, виходячи з ринкового замовлення, а в других – повідомляється, що вироблено; вони з виготовленою продукцією надходять на наступну ділянку. Отже, згідно з системою «Канбан», виготовляється тільки та продукція, на яку є ринкове замовлення; під цю продукцію і визначені виробничі та товарні запаси підприємства. Вони є мінімальними, оскільки нічого зайвого не виробляється та не зберігається. Кожна карточка «Канбан» містить в собі таку інформацію:

- код виробу;
- опис;
- продукція, де ці компоненти використовуються;
- номер (код робочого), де виготовляється компонент;
- номер ОЦ (код робочого), котрий використовує даний компонент;
- кількість компонентів для даного контейнера;
- кількість контейнерів (карточок "kanban") поруч з ОЦ.

Серед інших особливостей такого планування слід виокремити й те, що вся диспетчеризація виробничого процесу побудована на горизонтальних зв'язках по всьому технологічному ланцюжку, а не згідно з пірамідою, що є характерною для традиційного способу виробництва.

Склад-стелаж №	Код виробу	Попередня ланка
Номер виробу		
Найменування виробу		Наступна ланка
Модель автомобіля		
Місткість тари	Тип тари	Номер випуску
		Механічна обробка

*Картка відбору «Канбан»(приклад)*

Склад-стелаж №	Код виробу	Ланки механічної обробки
Номер виробу		
Найменування виробу	Логістичний вал	
Модель автомобіля		

*Картка замовлення «Канбан»(приклад)*

Рис. 3.6. Види карток логістичної системи «Канбан»

Необхідну кількість карток у системі “Канбан” визначають за формулою:

$$N = \frac{PT(1+q)}{C}$$

де N – кількість карток “Канбан” у обігу;

P – потреба даної ділянки в деталях (за одиницю часу);

T – середній час проходження даної картки; q – коефіцієнт безпеки (у відсотках);

$C$  – місткість транспортного засобу. При цьому коефіцієнт безпеки, звичайно, дорівнює стандартному відхиленню низки даних про потребу за певну кількість днів.

Робота з логістичною системою зводить до мінімуму запаси товарно-матеріальних цінностей і фактично знижує незавершене виробництво.

Реалізація системи «Канбан» передбачає доведення загального виробничого плану всім дільницям до фактичного початку виробничого процесу. У системі МРП такий план називається агрегованим (зведеним).

Для розрахунку так званого агрегованого показника, за яким можна оцінити ефективність функціонування підприємства як логістичної системи можна використати методику М.А. Окландера.

Математичний вираз цього показника [2]:

$$A = \sum_{l=1}^m \left[ C_l D_l + 3_l \frac{D_l}{O_l} + \frac{O_l}{2} (X_l + P C_l) \right] + \sum_{j=1}^n \left[ 3_j \frac{D_j}{O_j} + \frac{O_j}{2} (X_j + P C_j) \left( 1 - \frac{P_j}{D_j} \right) \right],$$

де  $C_l$  – фактична ціна одиниці закупленого предмета постачання  $l$  виду;

$D_l$  – фактична кількість закуплених предметів  $l$  виду;

$3_l$  – фактичні заготівельні витрати на одну поставку предмету постачання  $l$  виду;

$O_l$  – фактичний розмір однієї партії предмету постачання  $l$  виду;

$X_l$  – фактичні витрати на зберігання на 1 грн запасів  $l$  виду;

$P$  – фактична рентабельність виробництва;

$3_j$  – фактичні заготівельні витрати на одну переналадку при виробництві деталі  $j$  виду;

$D_j$  – фактичний обсяг виробництва деталі  $j$  виду;

$O_j$  – фактичний обсяг однієї партії при виробництві деталі  $j$  виду;

$X_j$  – фактичні витрати зберігання на 1 грн запасів деталі  $j$  виду;

$C_j$  – фактична собівартість одиниці виробленої деталі  $j$  виду;

$P_j$  – плановий обсяг виробництва деталі  $j$  виду.



Достатньо повний опис моделей, що використовуються в логістиці для оперативного управління матеріальними потоками можна знайти в роботах вітчизняних науковців, таких як Ножин В.А. Нозайтис В.С. Але наведені в цих джерелах моделі орієнтовані на часткову оптимізацію, тобто на оптимізацію управління одною сферою логістичної системи, а не діяльності підприємства в цілому, проти чого застерігається Плоткин Б.К.

Оперативне управління матеріалами в логістиці повинно базуватися на прогнозі споживання ресурсів на період, що планується. В системі Канбан, наприклад, для цього використовуються щотижневі та щомісячні опитування кінцевої ланки реалізаторів продукції – дилерів, які на основі спілкування з покупцями визначають прогноз споживання продукції.

Крім математичних та економіко-математичних методів прийняття рішень та управління в логістиці можна запропонувати також застосування методу ієрархічного аналізу, запропонованого в Саати Т. Метод аналізу ієрархій базується на сполученні алгебраїчного підходу (алгебраїчної теорії матриць) та експертних оцінок та процедур.

Він дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні характеристики, досліджувати проблеми будь-якої складності при всьому різноманітті факторів і завжди дозволяє отримати оптимальний результат при практичній відсутності фінансових витрат.

Його важливість для цієї системи полягає у тому, що він є метою, на досягнення якої зорієнтована вся система. У системі ж «Канбан» зведений план суворо не регламентує завдання виробництва, він визначає лише загальну схему загальнозаводського розрахунку потреби у матеріалах та робітниках на кожній виробничій ділянці. Тому при плануванні потреби у матеріалах в кінці кожного планового виробничого періоду (чи часового циклу) необхідно зіставити планові обсяги випуску з фактичними. Якщо будуть виявлені розбіжності, виникне потреба у заходах, спрямованих на виправлення ситуації, що склалася. Оскільки часовим циклом є тиждень, коригування зведеного плану відбувається щотижнево. Згідно із системою

«Канбан» немає потреби порівнювати запланований щодобовий випуск з фактичним, оскільки план постійно автоматично коригується у процесі виробництва. Якщо виникає необхідність перегляду добового плану виробництва (виробничого графіка), то новий план базуватиметься на добових замовленнях торговельних посередників і відображатиме поточні вимоги ринку.

Автор Луїс Р. у своїй книзі «Система канбан. Практические советы по разработке в условиях вашей компании» пропонує детально розроблені підходи для впровадження цієї методики, для кожного методу описані характеристики підприємства, продукції, специфіки виробництва тощо, щоб уникнути помилки при виборі методу, тому що в цьому випадку система «канбан» замість того, щоб принести вигоду підприємству, завдасть великих збитків. У методиці прогнозування попиту пропонується складання виробничих графіків, які є джерелом для прогнозування обсягів продажів. Фактори, які визначають можливість автоматизованого прогнозування згідно з Луїсом Р., є наступні:

- Продукція, яка виготовляється, повинна бути стандартною.
  - Номенклатура нараховує більше ста найменувань.
  - У базах даних зберігається інформація про обсяги продажів виробів кожного найменування в кількісному і вартісному вимірниках.
  - Наявність даних про продаж окремих найменувань виробів, які повторюються.
  - Наявність даних про відпускні ціни на продукцію і її періодичні зміни
- Застосовується цей метод для короткострокового планування завантаження виробничих потужностей і потребує наявності таких основних елементів:
- Середньодобовий попит – це прогнозована кількість одиниць продукції на день, котра потребуватиметься щоденно.

- Витрати праці на одиницю продукції – включають час підготовки до роботи і час транспортування складових продукту між окремими операціями.
- Ефективний час оператора на день – кількість часу, протягом якого оператор виготовляє продукцію. Для визначення цього показника із загального часу оператора на робочому місці вираховується час на обід, технологічні перерви та інші дії, наприклад, прибирання.

У зв'язку з тим, що потік карток «Канбан» рухається по підприємству у напрямі від головного збіркового конвеєра до попередніх виробничих стадій, то відповідно і про будь-які зміни у зведеному плані виробництва підприємство має повідомити тільки головний збірковий конвеєр.

## Висновки до третього розділу

В третьому розділі ми пропонуємо ввести на ПП «Савраско» тотальне управління якістю, оперативне управління операційною діяльністю, а також мікрологістичну систему «КанБан». Також ми пропонуємо поступовий процес введення цих систем на підприємстві. Насправді ці системи самодоповнюючі і не суперечать одна одній.

Використавши рекомендації підприємство отримає більш конкурентоздатну продукцію, визнання якості у будь-якій країні світу, зменшення витрат, що в свою чергу забезпечить більші прибутки підприємству.

Аналіз діяльності більше 80 німецьких фірм показав, що завдяки впровадженню системи «КанБан», в середньому, виробничі запаси знижуються на 50%, запаси готової продукції – на 80%, продуктивність праці зростає на 20-50%.

За даними консалтингової компанії Bain & Co, TQM входить до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях, оскільки TQM допомагає відносно швидко вдосконалювати бізнес-процеси.

Звісно введення цих рекомендацій супроводжується витратами, але з часом вони окупляться і будуть працювати на прибуток підприємства. Більшість витрат буде пов'язано із підвищенням кваліфікації і наймі на роботу нових працівників.

Ми вважаємо що впровадження на підприємстві рекомендацій що подані у третьому розділі даної роботи обов'язково підвищить ефективність діяльності підприємства, конкурентоздатність продукції на ринку Європи і продуктивність праці усіх працівників підприємства.

## **Висновок**

У даній дипломній роботі ми розглянули сутність операційного менеджменту. Виробнича операція — це частина виробничого процесу, що виконується стосовно певного предмета праці одним робітником або групою робітників на одному робочому місці.

Визначивши поняття операції, ми розглянули поняття операційного менеджменту. Операційний менеджмент – це менеджмент у процесі створення товарів і надання послуг які здійснюються на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації входами (необхідними ресурсами) та впродовж їх трансформації у виходи ( готові товари чи послуги).

Операційна система – це повна виробнича система, що включає всі ресурси організації, необхідні для здійснення операційної діяльності.

Ми розглянули процес виготовлення ялинкових іграшок, зокрема куль, і вимоги до процесу, упакування і маркування. Процес створення новорічної краси на ПП «Савраско» побудований на ручній праці, що в свою чергу вимагає високої кваліфікації працівників. Проаналізувавши фінансову звітність і розрахувавши певні коефіцієнти ми можемо зробити висновок про ефективну діяльність ПП «Савраско». Основні показники в нормі, або близькі до норми.

Для збільшення ефективності операційної діяльності ми вирішили запропонувати ПП «Савраско» тотальне управління якістю, оперативне управління операційною діяльністю, а також мікрологістичну систему «КанБан».

За допомогою цих рекомендацій підприємство зможе зменшити витрати, підвищити якість продукції, ефективність праці робітників, конкурентоспроможність підприємства на ринку Європи, а також грамотно планувати свою діяльність в подальшій перспективі.

## Список використаних джерел

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько ОА. Логистика коммерции. — Ростов н/Д.: Феникс, 2001. — 512 с.;
2. АНДРУХОВА О. О. Підходи до управління в межах логістичної системи// Наука й економіка, 2009 р., № 4 (16), Т. 1)
3. Ансофф А. Стратегическое управление/ А. Ансофф –М.: Мир, 1990. – 484с.
4. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій. – К.: ЦУЛ, 2006. – 684 с.
5. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік / Ф.Ф. Бутинець. Житомир: ЖІТІ., 2000. – 448 с.
6. В.М.Сподарик. Система «КАНБАН» як метод оптимізації обліку виробничих витрат і процесу виробництва //Науковий вісник ЧДІЕУ № 3 (7), 2010 р.
7. Вакуленко А.В. Управління якістю : навч.-метод. посіб. / А.В. Вакуленко – К. : КНЕУ, 2004. – 213 с.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний ) менеджмент. – 2-ге вд., виправл. і доп. / За ред. В.О.Василенка. – К.: ЦУЛ\_\_, 2005. – 532 с.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. /за ред. В.О. Василенка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
10. Гэлловой Лес. Операционный менеджмент. Принципы и практика. – СПб, 2001. – 287 с.
- 11.Васильков В.Г.Організація виробництва. – К.: КНЕУ, 2003. – 524 с.
- 12.Васюк І.В. , Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. Відкритий міжнародний університет розвитку людини ”Україна”, Київ
- 13.Версан В.Г. Системы управления качеством продукции / В.Г. Версан, И.И. Чайка. – М. : Изд-во стандартов, 2006. – 426 с.

14. Виленский П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика : учеб.-практ. пособ. / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – М. : Дело, 2001. – 832 с.
15. Волков Д.П., МІСЦЕ І РОЛЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦТВА// ВІСНИК ЖДТУ № 3 (53) ? 2010. – 235-238
16. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP II. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.
17. Гаджинский А.М. Логистика: Учеб. для высших и средних спец. учеб. заведений. — 3-е изд., пере-раб. и доп. — М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 2000. — 375 с.}
18. Гаджинський А.М. Логистика: Учеб. для высших и средних спец. учеб. заведений. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 2000. — 375 с.
19. Гевко І. Операційний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. - К. : Кондор, 2005. — 228с
20. Гличев А.В. Нововведения, маркетинг и управление качеством / А.В. Гличев // Стандарты и качество. – 2005. – № 10. – 423 с.
21. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу до докум.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
22. Гэлловей П. Принципы и практика. – СПб., 2000. – 320 с.
23. Деркач В.В. Культура підприємницької діяльності / В.В. Деркач // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2005. – №3. - С. 226-228.
24. Дилфорт Д. Производственный и операционный менеджмент. – Минск, 1995.
25. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент. Учебник. – СПб: «Специальная литература», 1998. -366 с.

- 26.ДСТУ 1724-92 „Игрушки. Украшения елочные и елки искусственные. Общие технические условия”. – Офиц. изд. – К.: Госстандарт Украины, 1992. – 11 с.
- 27.ДСТУ 2166-93 (ГОСТ 24972-93) „Играшки. Маркування, пакування, транспортування та зберігання”. – Офіц. вид. – К.: Держстандарт України, 1994.
- 28.Ефимов В.В. Управление качеством : учеб. пособ. / В.В. Ефимов. – Ульяновск : Улиту, 2000. – 141 с.
- 29.Закон України “Про оподаткування прибутку підприємств” від 22.05.1997р. № 283/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу до докум.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
- 30.Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1 червня 2000 року N 1775-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу до докум.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
- 31.Идельманов С.В., Идельманов А.С., Лобов С.В. Операционный менеджмент. –М.: ИНФРА - М, 2005. – 337 с.
- 32.Казанцев А.К. Основы производственного менеджмента: учебное пособие / А.К. Казанцев, Л.С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 348 с.
- 33.Каліновська Л.Є. Управління якістю діяльності торговельного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Л.Є. Каліновська. – К. : КНТЕУ, 2005. – 19 с.
- 34.Кальченко А.Г. Логістика: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 284 с.;
- 35.Качество – залог достижения конкурентоспособности [ Электронный ресурс ] : ( Итоги форума TQM Kaz – 2010. V Международный Форум Менеджеров Качества в Казахстане 23 – 25 июня 2010 года). – Режим доступу до статті: <http://www.tqm-forum.org>.
- 36.Кириченко Л.С. Основы стандартизации, метрологии та управління якістю : навч. посіб. / Л.С. Кириченко, Н.В. Мережко. – К. : КНТЕУ, 2006. – 325 с.



37. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: Підручник. — Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2004. — 448 с.
38. Кузьмин О.Є. Бюджетування на підприємстві. Навчальний посібник. / О.Є. Кузьмин, О.Г. Мельник. — К.: Кондор, 2008 р. — 312 с.
39. Курочкин А.С. Операционный менеджмент. — К.: МАУП, 2000. — 144 с.
40. Логістика - Тридід О.М..
41. Лопатенко Л.О. Операційний менеджмент / Л.О.Лопатенко. — К., 2007. — 560 с.
42. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 624 с.
43. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: «Издательство ПРИОР», 1998. — 384 с.
44. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
45. Молодцова О.П. Управління якістю програм продукції : навч. посіб. / О.П. Молодцова. — К. : КНЕУ, 2001. — 302 с.
46. Наталя Вареник. Обмін з доплатою. 2/3 всіх українських новорічних ялинкових прикрас реалізують у Європі. 65—70% вітчизняного ринку становить китайський й інший імпорту // «Дзеркало тижня. Україна» №50 28 грудня 2007 — 11 січня 2008
47. Науковий вісник НГУ, 2011, № 1 Економіка та управління.
48. Новицкий Н.И. Управление качеством продукции / Н.И. Новицкий, В.Н.
49. Носкова О.Г. Деятельность / О.Г. Носкова // Энциклопедия гуманитарных наук. — 2004. — №1. — С.135.
50. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: основы теории и практики / В.Ю.Огвоздин. — СПб. : ГЭУ, 1999. — 367 с.
51. Огієнко С.О. Логістика. Конспект лекцій у схемах і таблицях / Уклад. С. О. Огієнко, І. П. Дзьобко. — Харків: Видавництво ХНЕУ, 2009. — 90 с.

- 52.Олексик. – М. : Новое знание, 2002. – 367 с.
- 53.Олена Аркадьєва "Кульовий" бізнес на експорт 1.12.2010  
<http://news.finance.ua/ua>
- 54.Ольга ШВАГУЛЯК-ШОСТАК, Прикрасний бізнес «Контракти» ИД  
«Галицкие контракты» 2006 г.№40
- 55.Операційний менеджмент. Опорний конспект. – К.: КНТЕУ, 2005 р. -  
60с.
- 56.Організація виробництва / В.О.Онищенко, О.В.Редкін,  
А.С.Старовірець, В.Я.Чевгарова. – К.: Лібра, 2003. – 336 с.
- 57.Павленко ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ І РЕГУЛЮВАННЯ  
ВИРОБНИЦТВА
- 58.Панченко М.О. Впровадження на підприємстві ефективної системи  
менеджменту якості / Панченко М.О. // Південноукраїнський  
правничий часопис: Науковий журнал. – 2006. – №4. – С. 256 – 257. –  
Бібліогр.: с. 257.
- 59.Пелашенко А.В,Синицкая Е.В. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К  
АНАЛИЗУ И ПЛАНИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ//  
Вісник Донецького університету, сер.в: Економіка і право, спецвипуск.,  
Т.2, 2011
- 60.Петренко К.В. Система управління якістю продукції на підприємстві як  
чинник його ефективної діяльності / Петренко К.В. // Формування  
ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць. – 2009. – №12.  
– С. 32 – 34.
- 61.Підприємницьке право: Підручн. / за ред. О.В. Старцева: 2-ге вид.  
перероб. і допов. – К.: Істина, 2005. – 600 с.
- 62.Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 "Звіт про фінансові  
результати" N 87 від 31.03.99 року [Електронний ресурс]. – Режим  
доступу до докум.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

63. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4 "Звіт про рух грошових коштів" № 87 від 31.03.99 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу до докум.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
64. Пономарев С.В. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 248 с.
65. Пономарьова О.С. Шляхи гармонізації вітчизняної практики управління якістю з міжнародними стандартами / Пономарьова О.С. // Економіка. Фінанси. Право: Інформаційно-аналітичний журнал. – 2008. – №5. – С.10 – 14. – Бібліогр.: с.14.
66. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2003. — 189 с.
67. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, А.В. Бандурин, Г.Я. Горбовцов и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 583 с.
68. Семенов Г.А., Єропутова О.О., Плаксюк О.О. Сутність та етапи управління якістю продукції, УДК 658.14:338.45
69. Сертифікація в Україні. Нормативні акти та інші документи. – Т.2. – К., 1998. – 416 с.
70. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво: Навч. посіб. / В.О. Сизоненко. – К.: Знання-Прес, 2008. – 440 с.
71. Сідун В.А. Економіка підприємства. / В.А. Сідун. – Навч. Посібник. – Харків: ХДУХТ, 2003. – 263 с.
72. Смирнов І.Г., Досвід японської логістики та його застосування в Україні: від "КАНБАН" до "ТЕМБА КАЙДЗЕН" // Зовнішня торгівля: право та економіка. Науковий журнал №1(36)/2008 К и ї в 2008
73. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навч. посіб. / В.В. Сопко. – К.: КНЕУ, 2006. – 526 с.
74. Сподарик В. М., СИСТЕМА «КАНБАН» ЯК МЕТОД ОПТИМІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ І ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЦТВА Науковий вісник ЧДІЕУ № 3 (7), 2010

75. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту / За ред. проф. О.Л.Яременка.– К.: ВД «Професіонал», 2004. – 416 с.
76. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік на підприємствах України: підручник для економіч. спец. вузів / Н.М. Ткаченко.- 6-те вид.- К.: АСК, 2005.- 784 с.
77. Ткачова С.С. Основні підходи до визначення понять “операції” та “операційна діяльність” у менеджменті підприємств / С.С. Ткачова, К.М. Кім // Прогресивні ресурсозберігаючі технології та їх економічне обґрунтування у підприємствах харчування. Економічні проблеми торгівлі. – Х., 2004. – Ч.2, т.2. – С. 132-136.
78. Труш Ю.Л. Обґрунтування основних шляхів підвищення управління якістю продукції / Труш Ю.Л. // Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць.–2010.–№8 –С. 91–94. –Бібліогр.: С. 94.
79. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 447 с.
80. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць/ наук. ред. І.К. Боднар.-Київ: ІТД, 2007.- Випуск 9 (76)-188с.
81. Чандлер А. Стратегия и структура / А. Чандлер. – М.: Мир, 1975. – 520 с.
82. Чейз Ричард Б., Эквילайн Ніколас, Якобс Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. –704 с.
83. Чейз Р.Б., Эквילайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент: Пер.с англ.: – М.: Вильямс, 2003. – 704 с.
84. Щербина В.С. Господарське право / В.С. Щербина. – К., 2003. – С. 6-7.  
ВОЛКОВ Д.П. – аспірант кафедри обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного аналізу ДВНЗ “КНЕУ імені Вадима Гетьмана”

85. Якість. Терміни та визначення : ДСТУ ISO 9000 – 2001. – [ Чинний від 2001 – 10 – 01 ]. – К.: Держстандарт України, 2001. – 33 с.: табл. – (Національний стандарт України).

## **ДОДАТКИ**