

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КМР. 105 “З” 2021.02.16. 24 ПЗ

Громового Антона Олеговича

2021 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

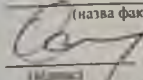
НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

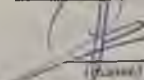
Факультет аграрного менеджменту

удк 347.278:330.322.4

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету аграрного менеджменту

(назва факультету (ННІ))

(ПІБ)
Остапчук А.Д.
(ПІБ)
"11" 11 2021 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

(назва кафедри)

(ПІБ)
Луцьк В.В.
(ПІБ)
"11" 11 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

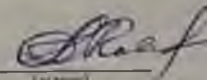
на тему «Удосконалення виробничої структури підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Адміністративний менеджмент»
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми:
к.е.н., доцент
(науковий ступінь та вчене звання)

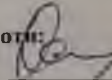

(ПІБ)

Ковтун О.А.
(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи:

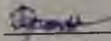
к.е.н., доцент
(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)



Остапчук А.Д. (науковий)
(ПІБ)

Виконав:


(ПІБ студента)

Громовий А.О.
(ПІБ студента)

КНІВ – 2021

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД

д.е.н. професор

Луцьк В.В.

(підпис)

(ПІБ)

"17"

03

20 21 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Громова Анто́на Оле́говича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

«Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Удосконалення виробничої структури підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від "16" березня 2021 р. №466 "С"

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2021.11.01

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методологічні основи побудови виробничої структури підприємства
2. Аналіз виробничої структури підприємства ГОВ "Хітеко"
3. Удосконалення виробничої структури на ТОВ "Хітеко"

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

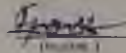
Дата видачі завдання "18" лютого 2021 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи


(підпис)

Остапчук А.Д.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання


(підпис)

Громовий А.О.
(прізвище та ініціали студента)

НУБІП України

РЕФЕРАТ

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, містить рисунки, таблиці, 63 використаних джерел, Робота викладена на 62 сторінках.

У першому розділі розглядаються поняття та сутність виробничої структури підприємства, типологія виробничої структури.

Другий розділ присвячений аналізу виробничої структури підприємства «Хітеко»

В третьому розділі удосконалено виробничу структуру ТОВ «Хітеко» шляхом адаптації виробничої структури до запровадження гнучких виробничих процесів в умовах застосування нових технологій, впроваджено стратегічне управління виробничою структурою підприємства ТОВ «Хітеко»

Ключові слова: виробнича структура, виробнича діяльність, економічні показники, стратегія.

НУБІП України

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ВИРОБНИЧОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття та сутність виробничої структури підприємства.....	9
1.2. Типологія виробничої структури підприємства.....	14
1.3. Чинники, що впливають на виробничу структуру підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХІТЕКО»	20
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Хітеко».....	20
2.2. Аналіз виробничої структури підприємства ТОВ «Хітеко».....	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРУКТУРИ НА ТОВ «ХІТЕКО»	37
3.1. Адаптація виробничої структури до запровадження гнучких виробничих процесів в умовах застосування нових технологій.....	37
3.2. Стратегічне управління виробничою структурою підприємства ТОВ «Хітеко».....	42
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

Актуальність теми. В Україні ринкові відносини відображаються в різних формах, але найбільше у виробництві, для якого характерним є вільний вибір способів прискорення впровадження технологій. Всі вищезазначені аспекти приводять до того, що у сучасній економіці України спостерігається активізація виробничої діяльності підприємств, що зумовлена розвитком конкурентного середовища та появою нових управлінських технологій, орієнтованих на задоволення потреб ринку. Саме тому важливими є дослідження щодо удосконалення виробничої структури підприємства. Якісний підхід до виробничої діяльності підприємств дозволить вирішувати ринкові проблеми більш раціональним шляхом, своєчасно виявляти ринкові можливості та використовувати їх, планувати та організовувати виробничу діяльність з урахуванням передбачених тенденцій споживчого попиту. У зв'язку з цим зростає роль управління виробничою діяльністю.

Значну увагу питанням організації й управління виробничою діяльністю в умовах ринкової економіки приділяли вітчизняні та зарубіжні вчені: В. А. Абчук [2], Л. В. Балабанова [9], І. К. Беляєвський [13], Г. Дж. Болт [14], Л. П. Дашков [26], В. Я. Кардаш [33], Ф. Котлер [37], Ф. Г. Панкратов [46]. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, багато теоретичних аспектів виробничої діяльності підприємства розкрито не повною мірою, зокрема, не виявлено шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в дослідженні теоретичних підходів та розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління виробничою структурою організації.

Вказана мета обумовлює наступні завдання:

- дослідити поняття і сутність виробничої структури;
- надати типологію виробничої структури підприємства;
- вказати чинники, які впливають на виробничу структуру підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «Хітеко»;
- провести аналіз виробничої структури ТОВ «Хітеко»;

розробити заходи адаптації виробничої структури для формування гнучких виробничих процесів в умовах застосування нових технологій ТОВ «Хітеко»; впровадити стратегію адаптації до змін зовнішнього середовища при управлінні виробничою структурою в ТОВ «Хітеко».

Об'єктом дослідження є процес управління виробничою структурою сучасної організації в умовах розвитку ринкових відносин.

Предметом дослідження є управління виробничою структурою в організації.

Емпірична база дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Хітеко».

Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний.

Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні підприємства на практиці, а саме вивчення системи управління виробничою діяльністю.

Висновки щодо фінансового стану на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення.

Метод аналізу і синтезу використовувався для вивчення системи управління виробничою діяльністю. Метод порівняння був застосований при дослідженні теоретичних основ поняття «виробнича діяльність». Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем по методології управління виробничою діяльністю в організації, схеми при побудові організаційно-правових форм суб'єктів виробничої діяльності та схеми організаційної структури управління ТОВ «Хітеко».

Інформаційною базою дослідження послуговували періодичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних економістів, практиків комерційної справи, науково-теоретичні праці, монографії, підручники, посібники, статті у спеціальній фаховій періодиці, які забезпечили розкриття теоретико-методологічних основ управління комерційною діяльністю; нормативно-правові документи, що регулюють діяльність суб'єктів виробничої діяльності у сучасних вітчизняних

соціально-економічних умовах; статистично-звітна документація бази дослідження ТОВ «Хітеко», статут ТОВ «Хітеко», організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз її комерційної діяльності.

Структура роботи включає: зміст, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. У роботі містяться таблиці і рисунки. У списку використаних джерел 63 назви. Загальний обсяг роботи — 62 сторінки.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОВБУДОВИ ВИРОБНИЧОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність виробничої структури підприємства

Основу будь-якої економіки становить виробництво, створення економічного продукту. Без виробництва не існує споживання. В умовах ринкової економіки підприємства випускають продукцію, виконують роботи та послуги, тобто створюють основу для споживання та примноження національного багатства.

Власне, виробництво є процесом створення матеріальних благ, необхідних існування та розвитку суспільства. Зміст виробництва визначає трудова діяльність, що передбачає такі три моменти: власне роботу або працю; предмети праці, тобто усе те, на що спрямована раціональна діяльність людини; засоби (знаряддя) праці (машини, устаткування, інструменти, з допомогою яких людина перетворює предмети праці, пригосовуючи їх задоволення своїх потреб). [2] Продукт матеріального виробництва – це матеріальне благо, результат виробництва.

Кожне промислове підприємство складається з виробничих підрозділів – цехів, ділянок, обслуговуючих господарств, органів управління, організацій та установ, покликаних задовольняти потреби працівників підприємства та членів їх сімей.

Комплекс виробничих підрозділів, організацій з управління підприємством та обслуговування працівників, їх кількість, величина взаємозв'язку та співвідношення між ними за розміром зайнятих площ, чисельності працівників та пропускної спроможності є загальною структурою підприємства (об'єднання). [6]

Виробничі підрозділи підприємства – цехи, ділянки, які обслуговують господарства та служби (прямо чи опосередковано що у виробничому процесі), зв'язку з-поміж них, взяті разом, – становлять його виробничу структуру. Вона визначає рівень продуктивності праці, витрат виробництва, ефективність експлуатації природних багатств та техніки за даних техніко-економічних та економіко-географічних умов матеріального виробництва.

Отже, виробничою структурою підприємства називається його поділ на підрозділи (виробництва, цехи, ділянки, господарства, служби), що здійснюється за певними принципами їх побудови, взаємозв'язку та розміщення. Найважливішим принципом формування виробничої структури підприємства є поділ праці між його окремими елементами, що виявляється у спеціалізації всередині підприємства та кооперуванні виробництва. Відповідно до промислової структури підприємства і в залежності від розмірів підприємства, а також від складності процесу виготовлення продукції кожне промислове підприємство розчленовується як на великі підрозділи (перший рівень): цехи, виробництва, господарства, так і на дрібніші підрозділи (другий рівень): ділянки, відділення, робочі місця. [1]

Побудова раціональної виробничої структури підприємства здійснюється у такому порядку.

- встановлюються склад цехів підприємства, їх потужність у розмірах, що забезпечують заданий випуск продукції;
- розраховуються площі для кожного цеху та складу, визначаються просторові розташування їх у генеральному плані підприємства;
- плануються всі транспортні зв'язки всередині підприємства, їх взаємодія із загальнодержавними (зовнішніми для підприємства) шляхами;

намічаються найкоротші маршрути міжцехового пересування предметів праці протягом виробничого процесу. [9]

Будь-який виробничий процес здійснюється на обладнанні відповідним чином робочих місцях. Деяка їхня сукупність утворює виробничу ділянку, найбільш характерною особливістю якої є її цільове призначення. Виробнича ділянка є підрозділом цеху, на якому здійснюються технологічні процеси виготовлення виробів конкретного призначення або окремі стадії технологічного процесу з виробництва готової продукції або напівфабрикату. На виробничій ділянці всі розташовані на ньому робочі місця об'єднуються транспортно-накопичувальними пристроями, засобами технічного, інструментального, метрологічного обслуговування та управління.

До виробничих підрозділів належать цехи, ділянки, лабораторії, в яких виготовляється, проходить контрольні перевірки та випробування основна продукція (випущена підприємством), комплектуючі вироби (придбані з боку), матеріали та напівфабрикати, запасні частини для обслуговування виробів та ремонту в процесі експлуатації; виробляються різні види енергії для технологічних цілей та ін.

До підрозділів, що обслуговують працівників, належать житлово-комунальні відділи, їх служби, фабрики-кухні, їдальні, буфети, дитячі садки та ясла, санаторії, пансіонати, будинки відпочинку, профілакторії, медсанчастини, добровільні спортивні товариства, відділи технічного навчання та навчальні заклади, які займаються підвищенням виробничої кваліфікації, культурного рівня робочих, інженерно-технічних працівників, службовців. [5]

Основною складовою виробничої структури підприємства є цех. Цех являє собою розміщений, як правило, в одній будівлі виробничий, відокремлений в адміністративному та організаційному відношенні, але тісно пов'язаний з виробничим процесом, підрозділ підприємства, в якому здійснюється виготовлення готової продукції або напівфабрикату, або окремих частин готового виробу, або виконується певна стадія технологічного процесу виробництва цільової продукції.

[12]

Цех має відносно широку оперативно-господарську самостійність, оскільки тут встановлюються власні розрахункові показники, які характеризують діяльність цеху. Діяльність цеху та внутрішньоцехових підрозділів планується, а за невиконання завдань передбачено відповідальність.

Цехи є цілком повноправними підрозділами, вони провадять свою діяльність на засадах господарського розрахунку.

Усі цехи великих промислових підприємств залежно від виконуваної ролі у процесі виробництва продукції поділяються на:

- основні виробничі, сукупність яких утворює основне виробництво;
- допоміжні (допоміжне виробництво);
- обслуговуючі (обслуговуюче господарство).

- підсобні (підсобне господарство);
- побічні (побічне виробництво);
- експериментальні (експериментальне виробництво).

НУВБІП України

Основні цехи, які формують основне виробництво підприємства, призначені для здійснення основних технологічних процесів з виробництва продукції, якою спеціалізується конкретне підприємство. В основних цехах зосереджено технологічні процеси з якісної зміни стану та форми оброблюваних предметів праці (вихідної сировини) для перетворення їх на готову продукцію. В основних цехах виконуються операції з виготовлення продукції, що призначена для реалізації. [20]

НУВБІП України

Допоміжні цехи створюються задля забезпечення ефективної діяльності основного виробництва. Допоміжне виробництво та цехи, що входять до його складу, здійснюють поставку для потреб основних цехів підприємства засобів технологічного оснащення, електроенергії, газу, пари та інших видів енергії, а також здійснюють ремонт обладнання та будівель основних цехів, виготовляють нестандартне обладнання та запасні частини для обладнання основного виробництва. Прикладом можуть бути інструментальний цех, цех нестандартного устаткування, модельний, ремонтний, енергетичний, транспортний цехи.

НУВБІП України

Обслуговуюче виробництво включає цехи, що забезпечують всі виробничі структури підприємства різними видами послуг. Окремі цехи обслуговуючого виробництва надають транспортні послуги автомобільного, залізничного та інших видів транспорту, забезпечують виконання функцій зберігання сировини, матеріалів, палива, комплектуючих виробів, готової продукції та напівфабрикатів (складське господарство), а також здійснює виконання послуг основним цехам з проведення різних лабораторних випробувань. [13]

НУВБІП України

Підсобне виробництво включає цехи, що здійснюють виробництво тари, необхідної для пакування готової продукції, видобуток та переробку допоміжних матеріалів (кар'єри з видобутку формувальних земель), вогнетривких виробів, мастильно-охолоджуючих рідин, а також переробку та підготовку до використання металобрухту (копровий цех). На особливо великих підприємствах, крім перерахованих структур підсобного виробництва, можуть функціонувати підсобні

НУВБІП України

господарства, що займаються виробництвом сільськогосподарської продукції (екотарські ферми, тепличне господарство) та забезпеченням заводських підрозділів громадського харчування необхідними продуктами.

Побічні цехи, що формують побічне виробництво, здійснюють виготовлення продукції з відходів виробництва, що утворюються, в тому числі і товарів народного споживання, переробкою та підготовкою до реалізації на бік відходів основного виробництва. Крім того, на деяких підприємствах можуть функціонувати побічні підрозділи з регенерації допоміжних матеріалів для їх повторного використання в основному виробництві (цех регенерації формувальних земель, олій та ін.). [16]

Експериментальне виробництво організовується в основному на великих машинобудівних підприємствах, що займаються випуском складних, наукомістких виробів, що зазнають постійного оновлення та вдосконалення. В експериментальних цехах разом із заводськими конструкторськими, дослідно-конструкторськими бюро та відділами головного конструктора виготовляються та використовуються дослідні зразки нових виробів.

Крім зазначених цехів на багатьох підприємствах є виробничі цехи, служби та відділи, що обслуговують непромислові господарства (комунальне, культурно-побутове, житлове та ін.).

Певне місце у структурі підприємств займають складське господарство, санітарно-технічні пристрої та комунікації (електромережі, газо- та повітропроводи, опалення, вентиляція, упорядковані дороги рейкового та безрейкового транспорту тощо).

Особливу роль у виробничій структурі підприємства відіграють конструкторські, технологічні підрозділи, науково-дослідні інститути та лабораторії. Там розробляються креслення, технологічні процеси, проводяться експериментальні роботи, доводяться конструкції виробів до відповідності вимогам державних стандартів, технічних умов, виконуються експериментальні і дослідно-конструкторські роботи. У цих підрозділах особливою силою проявляється інтеграція науки з виробництвом. [8]

На підприємствах більшості галузей промисловості найважливішими факторами, що формують виробничу структуру того чи іншого підприємства, є:

- галузева приналежність підприємства;
- характерні особливості технологічних процесів;
- рівень спеціалізації та кооперування виробництва;
- масштаб (обсяг випуску) виробництва продукції. [19]

Оскільки виробнича структура підприємства багато в чому визначає ефективність його діяльності, то дуже важливим із цього погляду є питання раціонального формування цієї структури, тобто вибір правильного співвідношення між основним виробництвом та допоміжними, обслуговуючими, підсобними та іншими структурними підрозділами. Зумовлено це тим, що виготовлення кінцевої цільової продукції підприємства відбувається у його основних виробничих цехах, які мають займати переважне місце як своєї ролі у діяльності підприємства, а й у кількості працюючих, за вартістю основних виробничих фондів і займаних ними виробничих площ.

1.2. Типологія виробничої структури підприємства

Виробнича структура підприємства може бути трьох типів:

- предметний тип виробничої структури,
- технологічний тип виробничої структури,
- змішаний тип виробничої структури. [22]

За предметного типу виробничої структури основні цехи підприємства, їхні ділянки будуються за ознакою виготовлення кожним із них певного виробу або якийсь із його частин (вузла, агрегату) чи певної групи деталей. Цехи розташовуються по ходу технологічного процесу, при цьому використовуються найрізноманітніші в технологічному відношенні процеси і операції, застосовується різне обладнання. Ця форма спеціалізації цехів притаманна серійному та масовому типам виробництва. Предметний тип виробничої структури є найпрогресивнішим. Вибір того чи іншого варіанту предметної спеціалізації визначається масштабом

виробництва та величиною завантаження обладнання та робітників. Предметна спеціалізація дозволяє організовувати предметно-замкнуті ділянки в серійному виробництві, коли в тому самому поєднуються різноманітні технологічні процеси (обробні та складальні стадії виробничого процесу). У масовому виробництві створюються потокові лінії. [4]

Предметна структура має величезні переваги. Вона спрощує та обмежує форми виробничого взаємозв'язку між цехами, скорочує шляхи руху деталей, спрощує та здешевлює міжцеховий та цеховий транспорт, зменшує тривалість виробничого циклу, підвищує відповідальність працівників за якість робіт.

Предметна структура цехів дозволяє розставити обладнання протягом технологічного процесу, застосувати високопродуктивні верстати, інструменти, штампи, пристосування. Усе це, зрештою, забезпечує збільшення випуску продукції, підвищення продуктивність праці та зниження собівартості виробів.

На підприємствах з технологічною структурою цеху та ділянки створюються за принципом технологічної однорідності, коли цехи виконують комплекс однорідних технологічних операцій з виготовлення або обробки різних деталей для всіх виробів підприємства (організації). До такого типу виробничої структури належать більшість заготівельних цехів на текстильних підприємствах - прядильні, ткацькі, оздоблювальні цехи; на машинобудівних підприємствах - термічні, механічні, ковальські і таке інше. У середині цехів за принципом технооднорідності створюються ділянки токарні, фрезерні тощо. [7]

Недоліком цього типу виробничої структури є те, що керівництво відповідає лише за певну частину виробничого процесу. Складно розташувати обладнання по ходу технологічного процесу, так як в цеху обробляються різні деталі. Технологічна структура не сприяє внутрішньозаводському кооперуванню, підвищує тривалість виробничого циклу, витрати на транспортування. Організація основних цехів за технологічною ознакою характерна для підприємства одиничного та дрібносерійного виробництва.

Цей тип виробничої структури полегшує перебудову виробництва з однієї номенклатури виробів на іншу. До недоліків відносяться: виникнення зустрічних

маршрутів руху виробів, ускладнення виробничих взаємозв'язків цехів, вагомі витрати часу на переналагодження обладнання, обмежена можливість застосування високопродуктивних спеціальних верстатів, інструментів, пристроїв.

Усе це стримує зростання продуктивність праці та зниження собівартості продукції. [17]

В основу змішаної (предметно-технологічної) структури покладено предметно-технологічну ознаку, коли технічно спеціалізовані цехи мають обмежену номенклатуру предметного порядку. За цієї структури заготівельні цехи та ділянки організовуються за технологічним принципом, а обробляють та випускають за предметним. Підприємства цього типу виробничої структури переважають у машинобудуванні, легкій промисловості (взуттєва, швейна, меблева) та деяких інших галузях. До переваг такого побудови виробництва ставляться: зменшення обсягів внутрішньоцехових перевезень, скорочення тривалості виробничого циклу виготовлення продукції, поліпшення умов праці, вищий рівень завантаження устаткування, зростання продуктивність праці, зниження собівартості виробів. Відповідно до характеру основного виробництва, виробнича структура різних галузей має свої особливості. [10]

Правильно побудована виробнича структура, що постійно вдосконалюється, визначає найбільшу її відповідність організації виробництва, забезпечуючи пропорційність всіх цехів і служб підприємства, що в свою чергу позитивно впливає на поліпшення техніко-економічних показників: рівень спеціалізації та кооперування, безперервність виробничого процесу, ритмічність виготовлення і випуску, зростання продуктивності праці, поліпшення якості виробів, розмір незавершеного виробництва та нормованих оборотних засобів, співвідношення чисельності управлінських та виробничих кадрів, найбільш доцільне використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. [3]

1.3. Чинники, що впливають на виробничу структуру підприємства

Удосконалення виробничої структури підприємства має здійснюватися з урахуванням умов і чинників, які впливають на структуру. Дані фактори можна поділити на кілька груп:

- Галузеві фактори – широта спеціалізації галузі, рівень розвитку галузевої науки та проектно-конструкторських робіт, особливості організації постачання та збуту в галузі, забезпеченість галузі послугами інших галузей;

- Регіональні фактори – визначають забезпеченість підприємства різними комунікаціями: газопроводами та водопроводами, транспортними магістралями, засобами зв'язку тощо;

- Загальноструктурні фактори – визначають комплексність та повноту структури підприємства. До них відносяться: склад галузей господарства, співвідношення між ними, ступінь їх диференціації, передбачувані темпи зростання продуктивності, зовнішньоторговельні зв'язки тощо;

- Продукція, що випускається – номенклатура своєї продукції, її конструктивні особливості, матеріали, які використовуються, способи отримання та обробки заготовок; простота конструкції та технологічність виробу; рівень вимог, які пред'являються до якості продукції; тип виробництва, рівень його спеціалізації та кооперування; склад обладнання та технологічного оснащення (універсальне, спеціальне, нестандартне обладнання, конвеєрні або автоматичні лінії);

- Централізована або децентралізована організація обслуговування обладнання, поточного ремонту його та технологічного оснащення;

- Характер виробничого процесу в основних, допоміжних, побічних та підсобних цехах;

- Здатність виробництва оперативної та без великих втрат перебудуватись на випуск нової продукції у змінній номенклатурі виробів. [11]

Загальноструктурні, галузеві та регіональні фактори утворюють у сукупності зовнішнє середовище функціонування підприємств. Вони становлять зовнішні чинники. Основні їх пов'язані з впливом ринку України і не контролюються підприємствами, але значно впливають на виробничу структуру підприємства.

Організація виробничої структури під впливом зовнішніх чинників визначає обсяг та темпи зростання виробництва, освоєння нової продукції, покращення її якості тощо. Значна кількість факторів, що впливають на виробничу структуру та інфраструктуру, є внутрішніми по відношенню до підприємства. Серед них

зазвичай виділяються: особливості будівель, споруд, устаткування, що використовується, землі, сировини та матеріалів; характер продукції та методи її виготовлення; обсяг випуску продукції та її трудомісткість; ступінь розвитку спеціалізації та кооперації; потужність та особливості організації транспорту; оптимальні розміри підрозділів, які забезпечують керування ними із найбільшою ефективністю; специфіка робочої сили, що приймається; ступінь розвитку інформаційних систем тощо. [14]

Виробнича структура підприємства різних галузей має особливості, які з характеру основного виробництва.

На текстильних фабриках здебільшого діє технологічна структура з одночасною спеціалізацією окремих ділянок на певних номерах пряжі та артикулах. Більшість фабрик включають всі стадії виготовлення тканин: прядіння, ткацтво, обробку. Частина фабрик спеціалізуються на виконанні однієї чи двох стадій.

На металургійних заводах переважає технологічна структура. Створюються копрові, доменні, сталеливарні, прокатні цехи. До складу металургійних комбінатів нерідко входять агломератна фабрика та коксовий цех.

Спільною у виробничій структурі підприємств різних галузей є організація допоміжних та обслуговуючих господарств. Цехи головного енергетика та головного механіка, транспортне та складське господарство є на підприємстві будь-якої галузі промисловості. На машинобудівному заводі завжди є інструментальний цех, на текстильній фабриці – валкова та човникова майстерні, що виготовляють інструмент для текстильного виробництва.

Питання про вибір та поліпшення виробничої структури підприємства (об'єднання) має вирішуватись як при будівництві нових підприємств, так і при реконструкції діючих. [18]

До факторів, що стримують удосконалення виробничої структури підприємства, належать:

- недостатня гнучкість організації виробництва;
- недостатній потенціал допоміжних та обслуговуючих підрозділів;

- несприйнятливість до нововведень;
 - невисокий рівень кваліфікації кадрів;
 - низький рівень організації, планування, управління тощо [15]

При переході підприємств до ринкових умов зростає значення чинників, які забезпечують комерційну ефективність виробничо-господарську діяльність підприємства, ритмічність виробництва, зниження витрат.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ

«ХІТЕКО»

НУБІП України

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Хітеко»

Компанія «Хітеко» функціонує на ринку теплоенергетики та змогла гідно про себе заявити та прийняти свої позиції, поступово зміцнюючи їх. Історія створення товариства починається з того, що ТОВ «Хітеко» входить до складу групи-компаній «Укртепло» і приступило до виконання своєї діяльності в 2015 році. 2011 рік був роком створення групи-компаній «Укртепло» – української теплогенеруючої компанії. Вже в 2013 році був створений завод в м. Рівне, де відбувалося виробництво твердопаливного котельного обладнання. У 2014 році відбулося переоснащення більше 150 котелень. Відбувся вихід на ринок України з котлами власного виробництва. І в 2015 році компанія «Хітеко» виводить котельне обладнання на зовнішні ринки. Виробничі потужності переходять в м. Київ з м. Рівного. А в 2016 році підписали контракт з компанією KARA Energy Systems про спільне виробництво в Україні. Починають розширення напрямків та реалізацію різноманітних проектів в галузі поновлюваних джерел енергії [51].

Команда компанії «Хітеко» почала виробництво котлів в 2015 році, створивши з нуля завод «СЕТ» з виробництва твердопаливних котлів потужністю від 14 – 1500 кВт в м. Рівне, який згодом перенесли в м. Київ, та який виробив за два роки достатню кількість твердопаливних котлів для подальшого продажу. З нуля були створені конструкторське бюро, технологічний відділ, служби маркетингу і контролю якості, виробничі та випробувальні цехи, навчальний центр. За цей час в рази збільшили виробничі потужності і асортимент продукції, що випускається. Для компанії ці роки були безперервним процесом модернізацій, інновацій та впровадження унікальних розробок. Компанія отримала неоціненний досвід проектування, конструювання та виробництва складного теплотехнічного обладнання, яке гідно оцінили як в Україні, так і за кордоном.

Місія товариства «Хітеко» – позбавлення України енергетичної залежності від імпортних енергоносіїв.

НУБІП України

Стратегія діяльності – максимальна ефективність на кожному етапі виробничого циклу [34, с. 2]:

1. Виробництво палива;
2. Виробництво котлів;
3. Створення об'єктів теплогенерації;
4. Експлуатація об'єктів теплогенерації;
5. Поставка теплової енергії.

Виробнича структура компанії включає цехи, де створюються власні розробки з передовими технологіями провідних світових виробників. Підприємство займається розробкою та виготовленням високоефективних автоматизованих твердопаливних котлів. Здійснює проекти по енергоефективності із заміною традиційних видів палива (вугілля, газ) на альтернативні (пілети, брикети, дрова, тріска, солома, торф тощо) [34].

«Хітеко» – це повний комплекс робіт по заміненню традиційного палива альтернативним: від розробки ТЕО проекту до експлуатації об'єктів теплогенерації.

«Хітеко» має форму власності приватну, власником є Швед Роман Святославович. Організаційно-правова форма господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю, скорочено як ТОВ. Товариство з обмеженою відповідальністю «Хітеко» (у подальшому іменується – «Товариство») веде свою діяльність у відповідності до Конституції України [36], Цивільного Кодексу України [61], Господарського Кодексу України [24], Закону України «Про господарські товариства» [32] та інших законодавчих актів України, з метою отримання прибутку. Товариство є юридичною особою, має рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, торговельну марку (знак для товарів та послуг), може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ним немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді. Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами Товариства, має Статут. Товариство може відкривати філії,

представництва та інші відокремлені підрозділи, затверджувати відповідні положення про них. ТОВ «Хітеко» відповідає за своїми зобов'язаннями всім майном, не відповідає за зобов'язаннями держави, а держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства. Товариство має самостійним баланс, діє на основі повного господарського розрахунку, самокупності й самофінансування, самостійно планує свою діяльність і визначає її напрямки [64, с. 2].

Відповідно до Статуту Товариства вищим органом є загальні збори учасників, а виконавчим органом – генеральний директор «Хітеко».

Майно Товариства формується за рахунок: доходів отриманих від реалізації та надання послуг; кредитів банків та інших кредиторів; коштів, отриманих від реалізації цільових замовлень, за договорами підприємствами та організаціями; надходжень за оренду; надходжень від зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Оборотні кошти Товариства знаходяться у його повному розпорядженні й не підлягають вилученню. Нестача оборотних коштів поповнюється з фондів Товариства і позик [64, с. 7].

Як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності Товариство має право: самостійно визначати форму розрахунків по зовнішньоекономічних операціях, що відповідають міжнародним угодам; брати комерційні кредити в Україні та за її межами; самостійно вибирати кредитно-банківські установи для ведення своїх валютних розрахунків з іноземними суб'єктами господарської діяльності, виконуючи при цьому вимоги законів України; організовувати та брати участь у міжнародних виставках тощо. До речі, восени 2016 року ТОВ «Хітеко» відкрило філіал в Білорусії, а також реалізує свою продукції не тільки в Білорусь, а й в Англію та Молдову.

Організаційна структура підприємства має вид лінійно-функціональної. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийняті рішення по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у

вирішенні відповідних управлінських функцій. Із схеми випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. Директору організації безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (фінанси, виробництво тощо). Директор здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (здебільше економічного тощо) надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

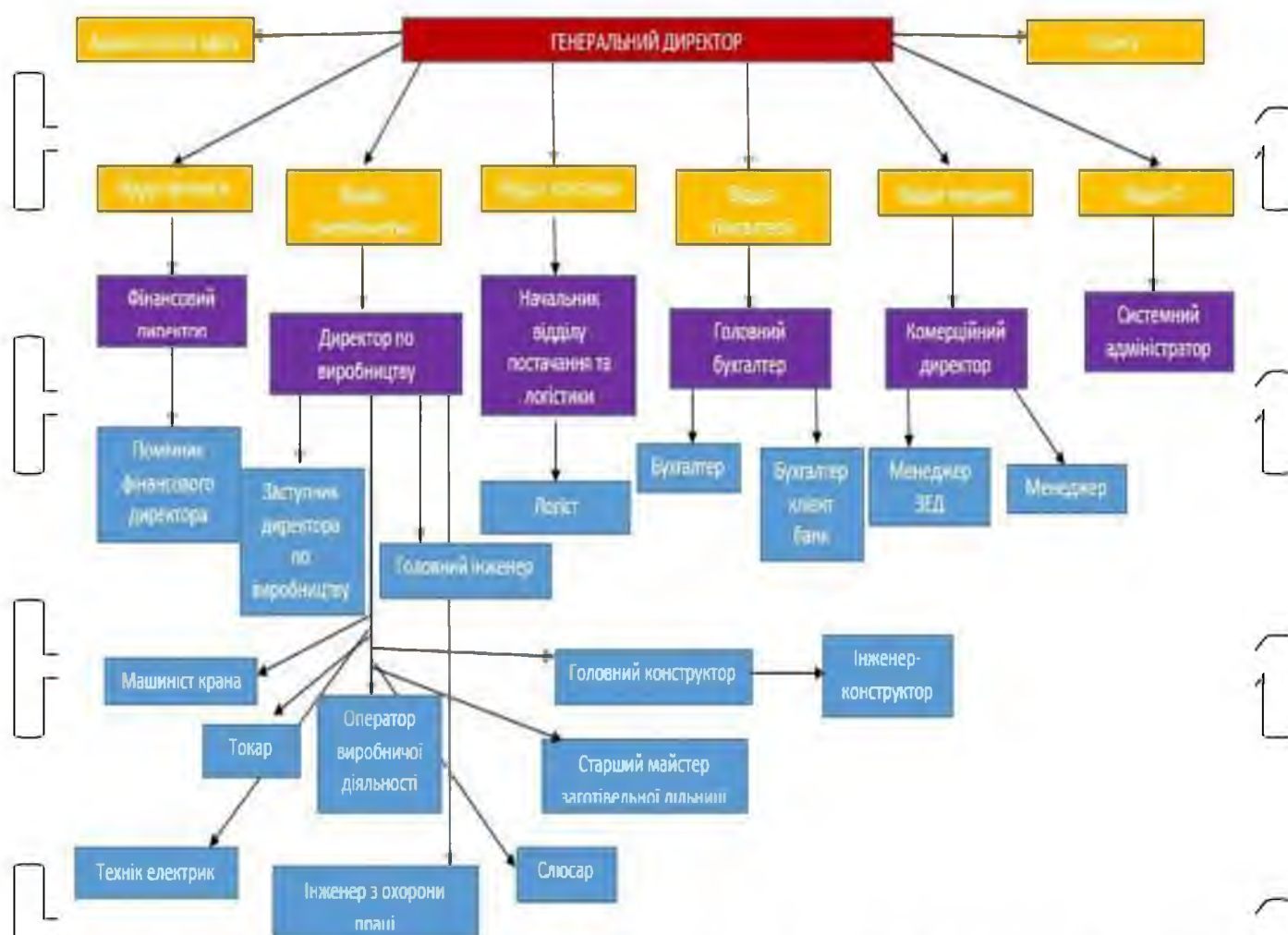


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Хітеко» [31]

Переваги лінійно-функціональної структури наступні: поєднує переваги лінійних та функціональних структур, забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності, спеціалізація функціональних

керівників. Недоліками лінійно-функціональної структури є складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників; в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Лінійно-функціональна структура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних змінах технології виробництва [48].

Кадрове забезпечення підприємства налічує 39 людей, з яких 10 – жінки, а 29 – це чоловіки. Прийняття на роботу оформлюється трудовою угодою або договором (контрактом) в письмовій формі. Трудові відносини працівників регулюються чинним законодавством, статутом та правилами внутрішнього розпорядку. У Товаристві діє договірна оплата праці [64, с. 14]. Структура організації персоналу представлена в Додатку В.

Персонал є ключовою і найбільш цінною складовою підприємства. Як видно з Додатку В, компанія має п'ять департаментів. Показники чисельності персоналу в період 2018 – 2019 років за ознакою участі в управлінському та виробничому процесах наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1
Чисельність персоналу за ознакою участі в управлінському та виробничому процесах, осіб [31]

Категорія	В управлінському процесі		У виробничому процесі	
	2019	2018	2019	2018
Керівники	7	8	5	5
Спеціалісти	7	7	8	8
Робітники	3	3	9	9
Всього	17	18	22	22

Таблиця 2.1 зображує підсумок чисельності персоналу, який бере участь у виробничому та управлінському процесі.

Виробнича структура складається із семи цехів. Очолює виробничий процес директор по виробництву, заступник директора по виробництву та головний інженер. Енергетичний відділ очолює технік-електрик. До заготівельного відділу входять оператор виробничої діяльності, слюсар та старший майстер заготівельної дільниці. Конструкторський відділ: головний конструктор, інженер-конструктор, конструктор пальників, провідний конструктор парових котлів проекту КАРА, провідний конструктор Хітеко. До цеху металообробки входять машиніст крану, токарь та прибиральниця виробничих приміщень. Інженер з охорони праці очолює відділ охорони праці. Відділ збору котлів: два електрозварників та слюсар.

Департамент продажів складається з двох відділів. Відділ продажів: комерційний директор та два менеджери. Відділ продажів зовнішньоекономічної діяльності очолює менеджер зовнішньоекономічної діяльності.

Коли почалося співробітництво над проектом КАРА, тоді створили окремий відділ, який очолює головний інженер проекту та інженер з комерційних пропозицій.

До департаменту матеріально-технічного забезпечення належать два відділи.

Відділ логістики: логіст та начальник відділу постачання та логістики. Відділ складу очолює комірник.

Персонал, який бере участь в управлінському процесі налічує 17 чоловік, з яких жінок – 6, а чоловіків – 11. Ці люди є спеціалістами у своїй справі, керівники наділені сильними рисами характеру, ступінь професійної підготовки високий, всі доволі молоді спеціалісти. У виробничому процесі беруть участь 22 людини, з яких жінок – 4, а чоловіків – 18.

Динаміка персоналу відповідно до участі в управлінському та виробничому процесі за 2018 – 2019 роки наведена на рис. 2.2.

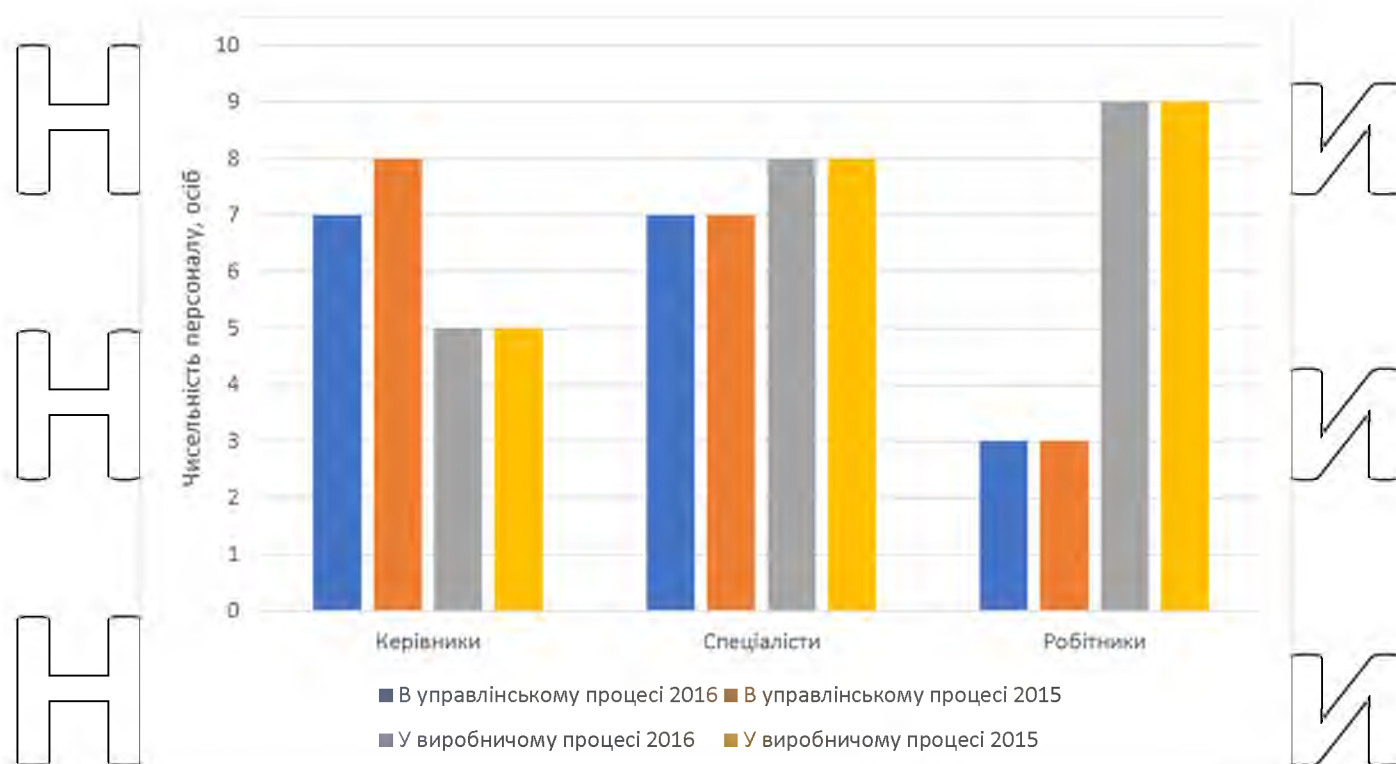


Рис. 2.2. Динаміка персоналу відповідно до участі в управлінському та виробничому процесах [31]

Відповідно до динаміки, що показана на рис. 2.2. за співвідношенням категорій найбільше на підприємстві протягом двох років нараховується робітників, далі відповідно слідують спеціалісти та керівники.

**Таблиця 2.2
Чисельність персоналу за статевовіковими ознаками, осіб [31]**

Статевовікова ознака	Роки діяльності підприємства	
	2016	2015
Жінки	10	10
Чоловіки	29	30
Всього:	39	40
Пенсіонери	2	2
Молоді спеціалісти	37	39

Відповідно до відхилення 2018 року від 2019 року чисельність керівників, спеціалістів та робітників не змінилася, що свідчить про те, що підприємство забезпечене висококваліфікованими працівниками.

Згідно зі звітністю підприємства, можна визначити показники чисельності персоналу в період 2018 – 2019 років за статево-віковими ознаками, які наведені в табл. 2.2.

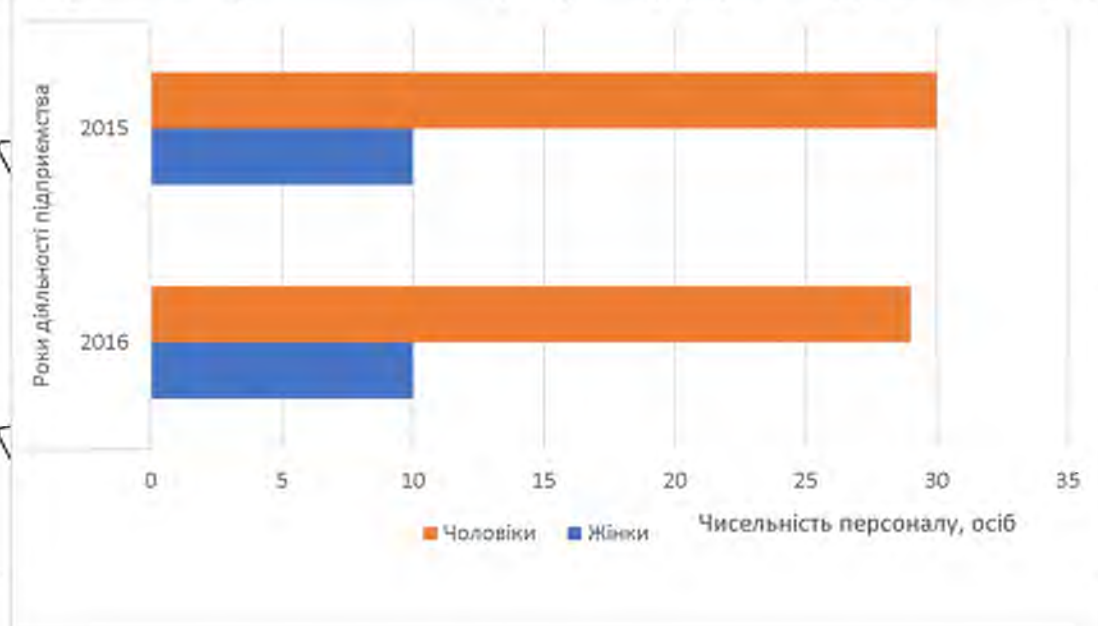


Рис. 2.3. Динаміка чисельності за статево-віковими ознаками [31]

Як видно з табл. 2.2, чоловіки переважають на підприємстві. Доволі багато молодих спеціалістів, які мають високий професійний рівень.

Динаміка чисельності персоналу за статево-віковими ознаками наведена на рис.

2.2. та рис. 2.3.

Відповідно до рис. 2.2, спостерігаємо, що чоловіки переважають, їх більшість на підприємстві в 2018 році їх було 30 осіб, в 2019 – 29 осіб, а щодо жінок так їх залишилась незмінна кількість – 10 осіб.

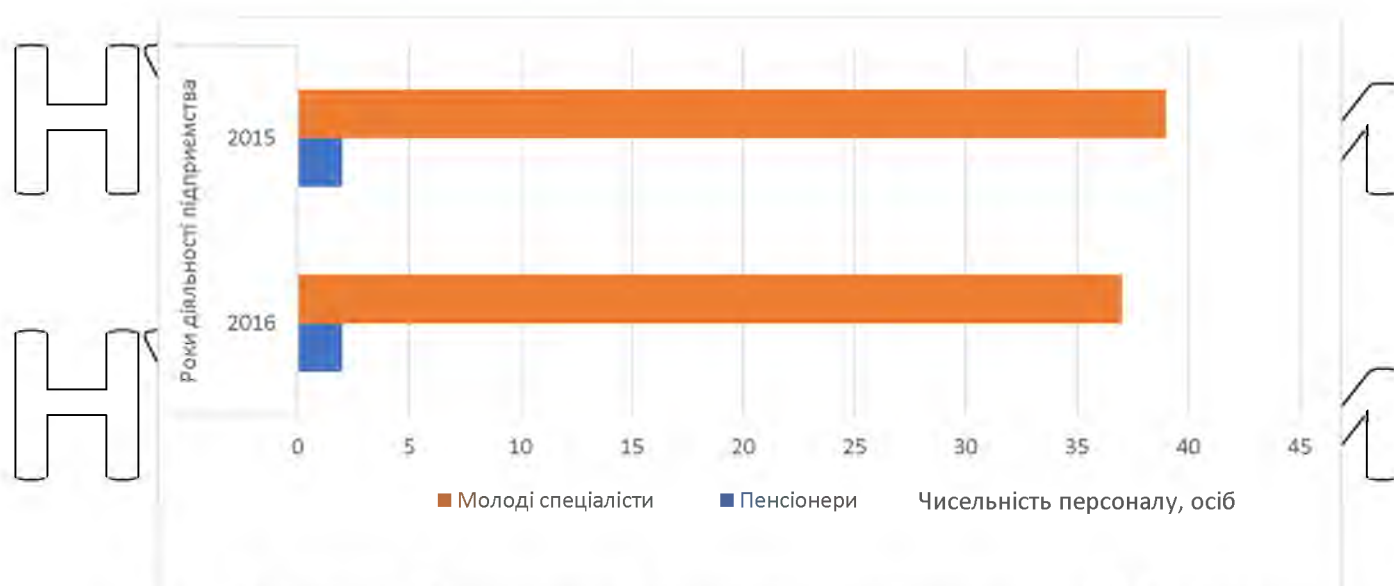


Рис. 2.4. Динаміка чисельності за статевовіковими ознаками [31]

На рис. 2.4. зображено графік за яким прослідковуємо, що молоді спеціалісти повністю домінують та керують діяльністю товариства, в 2016 році їх становить 37 осіб.

Очевидно, є всі підстави вважати, що персонал є стабільним у виробничому процесі, а в управлінському відбуваються часті зміни. Причинами звільнення є пропозиції більш високооплачуваної роботи. За два роки діяльності підприємства в управлінні звільнилося 6 людей і на їх місця прийшли нові спеціалісти – молоді спеціалісти з високим ступенем професійної підготовки.

Для розуміння місця ТОВ «Хітеко» на ринку та подальшого аналізу його виробничої структури буде не зайвим провести позиціонування товарів товариства «Хітеко» для розуміння яку позицію займає компанія і виявити стратегічну одиницю, в якій товариство знаходиться для подальших перспектив при прийнятті важливих рішень. Процес позиціонування є маркетинговим забезпеченням товарів бажаного місця на ринку і у свідомості потенційних покупців. Позиція продукту показує чим він унікальний та чим відрізняється від товарів-конкурентів за тими перевагами, які вони можуть отримати. Тобто, позиціонування – це визначення місця товару фірми на ринку серед товарів-аналогів.

Для позиціювання продукції компанії варто скористатись картою позиціювання, що представлена у вигляді двомірної матриці, яка зображена а рис. 2.5. Основними конкурентами при дослідженні зовнішнього середовища компанії, були виявлені наступні: Альтеп, Котеко, Мартен, Кендел, Страпуга, МоторСіч, Ретра, тому відповідно до них і складена карта позиціювання.

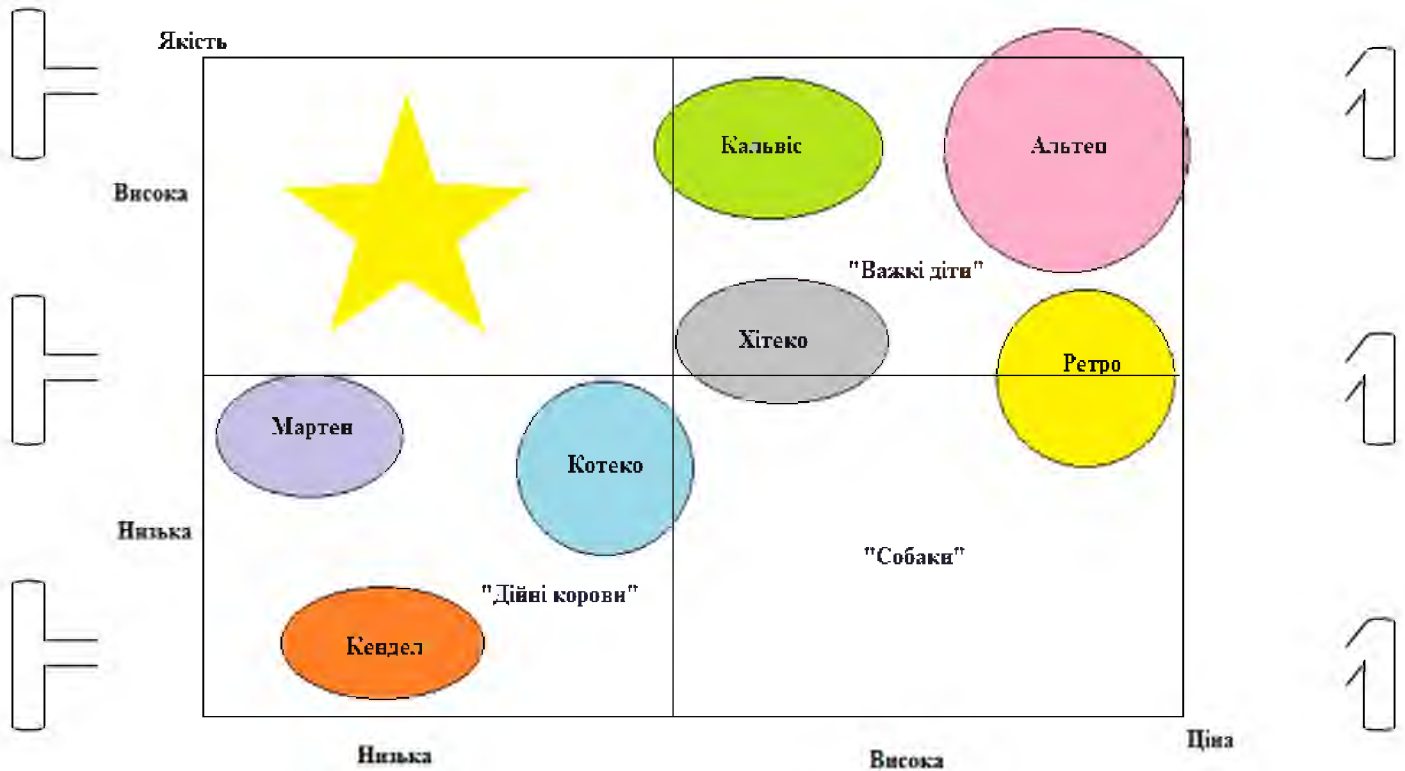


Рис. 2.5. Карта позиціювання «ціна-якість» [35]

З рис. 2.5. видно, що товари компанії «Хітеко» знаходяться в стратегічному підрозділі «важкі діти», який характеризується низькою часткою ринку, але високими темпами зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як «зірками», так і «собаками». Якщо існує можливість переведення в «зірки», то потрібно інвестувати, інакше – ліквідація підприємства.

Вважаємо, що просегментувавши ринок, на якому компанія «Хітеко» пропонує свою продукцію промислового значення, так як більша орієнтація на споживачів саме цієї групи, визначимо з яким видом палива основні споживачі компанії купують котли, для того, щоб збалансувати портфель і підрахувати на

який вид палива більше потрібно витратити кошти при закупівлі, і з якою одиницею потужності потрібно більше виготовляти котлів.

Сегментація споживачів котлів виконана для трьох груп: комунальні підприємства теплопостачання («К»), підприємства бюджетної сфери («Б») та акціонерні товариства («А»). Кожна група споживачів досліджена з погляду кількості встановленої потужності котлів, діапазону одиничної потужності, а також видів палива. Результати аналізу та обробки одержаних даних наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні споживачі продукції [31]

Вид палива	До 0,3 МВт			Від 0,3 до 1,0 МВт			Від 1,0 МВт			Всього
	«К»	«Б»	«А»	«К»	«Б»	«А»	«К»	«Б»	«А»	
Дрова	24	79	62	89	25	18	23	4	20	344
Тріска	4	16	0	49	0	8	1	0	11	89
Гранула	9	1	30	60	6	2	5	0	14	127
Всього	37	96	90	198	31	28	29	4	45	

З таблиці видно, що комунальні підприємства теплопостачання («К») найбільше користуються котлами з потужністю від 0,3 до 1,0 МВт – 198 котлів; підприємства бюджетної сфери («Б») з потужністю до 0,3 МВт – 96 котлів; акціонерні товариства («А») – до 1,0 МВт – 45 котлів. Найбільш популярний вид твердого палива – дрова, найменш популярний – тріска.

Проаналізувавши господарський портфель товариства «Хітеко», який являє окремі групи твердопаливних котлів, а саме орієнтований на промислову групу та

побутову, було виявлено структурну одиницю в якій знаходиться компанія, а саме «Важкі діти», що характеризується низькою часткою ринку, але високими темпами зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати, постійно аналізувати ринок, конкурентів, постачальників, а також надано оцінку перспективності розвитку виробничої діяльності.

2.2. Аналіз виробничої структури підприємства ТОВ «Хітеко»

Основним структурним підрозділом ТОВ «Хітеко» є цех, що складається з виробництв та ділянок. Роль різних цехів у виробничому процесі неоднакова.



Рис. 2.6. Багатовекторна діяльність ТОВ «Хітеко» [34, с. 3]

Показниками, що характеризують виробничу структуру підприємства, є:

- Число підрозділів на підприємстві, у тому числі основних цехів;
- Число працюючих за підрозділами заводу;

- Питома вага та динаміка чисельності працівників, зайнятих в основному виробництві, у допоміжному виробництві та управлінні.

На ТОВ «Хітеко» виділяють основні, допоміжні та обслуговуючі цехи.

Загалом «Хітеко», як частина групи «Укртепло», працює в різних секторах енергозбереження та здійснює повний цикл послуг з: енергоаудиту підприємств і приватного сектору; техніко-економічного обґрунтування і технічних рішень; виробництва обладнання і забезпечення паливом; теплогенерації і сервісного обслуговування об'єктів тощо [51].

Основний вид діяльності – це виробництво радіаторів і котлів центрального опалення, а також наступні види діяльності Товариства [57, с. 3]

1. Виробництво парових котлів.
2. Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.
3. Роздрібна торгівля товарами в спеціалізованих магазинах тощо.

Підприємство «Хітеко» здійснює багатовекторну діяльність в сфері реалізації енергоощадних проєктів і включає в себе три вітчизняні торгові марки, що зображені на рис. 2.6. [34].

Основне виробництво складається з цеху з виробництва котлів та монтажу водопровідних мереж.

Цех з виробництва котлів має у своєму розпорядженні виробниче обладнання, що дозволяє випускати різні види котлів та опалювальних виробів.

Цех з виробництва котлів включає відділення підготовки сировини, підготовче, збирне, налагоджувальне, обслуговуюче відділення.

Що стосується відділення з монтажу водопровідних мереж, то тут є аналогічні відділення. Сировина надходить у цех зі складу і в кожному з відділень проходить всі стадії технологічного процесу виробництва котлів.

Роботу основного виробництва забезпечує допоміжне виробництво, яке крім складу безтарного зберігання сировини та експедиції включає котельне відділення та ремонтний цех.

До обслуговуваного виробництва відносяться медпункт та магазини, в яких здійснюється реалізація виробленої підприємством продукції.

Котельне відділення забезпечує безперебійне постачання виробництва енергоносіями. Як такі використовують пічне паливо та електроенергію.

Особливість твердопаливних котлів Хітеко полягає в стійкій конструкції.

При виготовленні котлів, кваліфіковані працівники фірми використовують точне обладнання відомої австрійської компанії Фронтіус. Таким чином, зварювання моделей відбувається на високому європейському рівні. Для того, щоб переконатися в якості товару, готові котли піддають випробуванням під тиском до 7 бар. Такий пристрій без особливих проблем пропрацює до 15 років. За процес горіння відповідає закордонний паливник ПанцерПол [51].

Однією з головних особливостей є також оптимальна робота фірмових обігрівачів. Чимала потужність (яка залежить від габаритів і технічних характеристик тієї чи іншої моделі) котлів Хітеко, як видно з табл. 2.4, доведена випробуваннями. Коефіцієнт корисної дії досягає 92%, що в поєднанні з повільним, економним горінням дає рівномірне, тривале і економічне опалення будь-якого приміщення.

Таблиця 2.4

Характеристика котлів SET серії «Р» [34]

Теплопродуктивність, кВт	25	32	40	50	80	98
ККД, % (не менше)	85					
Максимальний робочий тиск води в котлі, бар	2					
Робоча температура котла, °C	60-90					
Тривалість в робочого циклу, год, не менше	Торфобрикет	4-12				
	Дрова	4-10				
Розмір дымоходу, мм	D160	D160	170x160	D160	300x200	300x200

Витрата палива, кг/год, не більше	Торфобрикет	7,4	9	12	14	22	28
	Дрова	8,8	11,2	14	17,5	28	35
Площа теплообміну котла, м ²		2,2	2,8	3,5	4,4	7,0	8,7
Об'єм топки котла, л		72	95	140	180	290	367
Глибина топки котла, л		460	500	500	470	630	800
Рівень шуму при роботі котла, Дб		35					
Максимальна електрична потужність, кВт		0,1				0,17	
Діаметр приєднувальних патрубків		G 2"					
Габаритні розміри, мм, не більше	Довжина	1330	1460	1270	1320	1540	1710
	Ширина	635	700	730	780	930	1015
	Висота	1115	1205	1190	1190	1560	1770
Маса котла, не більше, кг		350	417	520	515	830	1050
Комплектація		Вентилятор, група безпеки, пульт керування					
Вартість з ПДВ, грн		26 000	29 900	34 700	38 500	62 600	76 800

В таблиці 2.4 подані всі характерні елементи котлів різних серій, вказана комплектація та вартість котла. Як бачимо, ціни побутових котлів відрізняються серіями, характеристиками та ручним або автоматичним завантаженням палива. Власне, дуже дорого складає вартість котлів автоматичного завантаження. Так як, клієнтами ТОВ «Хітеко» є всі верстви населення, то кожна людина може обрати на свій смак котел, асортимент широкий, модельний ряд є насиченим.

Таблиця 2.5

Промислові твердопаливні котли від виробника ТОВ «Нітеко» [34]

Потужність, кВт	Вага, кг	Котел з ручним завантаженням, грн	Котел ретортним пальником, автоматикою, системою подачі та бункером, грн	Котел з факельним пальником, автоматикою, системою подачі та бункером, грн
98	1 140	76 800,00	123 700,00	174 300

150	1 630	94 900,00	144 500,00	244 380
200	2 080	122 000,00	174 400,00	296 895
250	2 460	130 000,00	182 400,00	338 763
300	2 890	157 000,00	209 400,00	401 345
400	3 530	208 100,00	287 300,00	509 725
500	4 210	218 600,00	296 700,00	568 381
800	6 550	316 700,00	430 100,00	783 630
1000	7 450	353 400,00	465 500,00	965 813

Переходимо до промислової групи, її споживачами є торгові, проектні, монтажні теплогенеруючі організації, комунальні підприємства, акціонерні товариства тощо. В табл. 2.5 наведено цінову політику промислових котлів різної потужності/від 98 кВт до 1000 кВт.

Промислові твердопаливні котли також відрізняються в ціні з ручним завантаженням або з автоматичним завантаженням. З таблиці видно, що ціна підвищується з більшою вагою котла, найважчий котел коштує найдорожче.

Промислові та побутові твердопаливні котли мають високий показник ККД (більше 90%), підтверджену заявлену потужність [51]. І не менш важливий чинник конкурентоспроможності на ринку України – екологічність (котли є економічно ефективними та екологічно безпечними), згідно результатів перевірки та випробувань в лабораторії Державного Підприємства «Сертифікаційний випробувальний центр опалювального обладнання».

Особливість твердопаливних котлів «Хітеко», яка зазначалась вище, полягає в стійкій конструкції. При виготовленні котлів, кваліфіковані працівники фірми використовують обладнання австрійської компанії. Таким чином, зварювання моделей відбувається на високому європейському рівні. Для того, щоб переконатися в якості товару, гості котли «Хітеко» піддають випробуванню під встановленим тиском. За процес горіння відповідає закордонний палик.

Важливою особливістю обігрівачів «Хітеко» є також автоматична робота без необхідності додаткового завантаження, якщо пристрій працює на трісці, підетах або дрібному вугіллі. Крім того, щоб підвищити безпеку роботи з ним, в котли вбудована система пожежогасіння в разі аварійної ситуації [51].

Однією з головних особливостей є також оптимальна робота фірмових обігрівачів. Чимала потужність котлів «Хітеко» доведена випробуваннями. Коефіцієнт корисної дії досягає більше 90%, що в поєднанні з повільним, економним горінням дає рівномірне, тривале і економне опалення будь-якого приміщення.

Аналізуючи виробничу діяльність, необхідно визначити в якій кількості продано продукцію за той чи інший період, тому відділ продажу на кожний звітний період складає бюджет підприємства, основною вихідною інформацією для планування бюджету є план продажів та план виробництва. До бюджету, зокрема, входить план-факт по виробництву котлів, який розробляється, виходячи із залишків на складі готової продукції та плану продаж. Проводячи аналіз по плану виробництва, то бачимо, що планувалося виготовити 99 котлів, а по факту відбулося виробництво 36 котлів, різниця велика, аж 63 котли не вироблені.

Вважаємо, що ця різниця не вироблених котлів тільки в тому, що матеріали зростають у ціні, роботи також, а попит на сьогоднішній день знизився. Аналізуючи окремі серії, то 18P планувалося виготовити 10 штук, але попит на них став тричі більшим, тому в кінцевому результаті на потреби споживачів, виготовлено 12 котлів. А ось 50P планувалося виготовити 10 штук, а фактично взагалі не виготовили через фінансову незабезпеченість.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРУКТУРИ НА ТОВ

«ХІТЕКО»

3.1. Адаптація виробничої структури до запровадження гнучких виробничих процесів в умовах застосування нових технологій

Необхідно відзначити особливе значення впровадження досягнень науково-технічного прогресу під час здійснення заходів щодо вдосконалення виробничої структури підприємства ТОВ «Хітеко». Мова йде про постійне вдосконалення структури підприємства: зміну методів та форм організації виробництва з метою більш ефективного використання науки та техніки у виробничому процесі; здійсненні заходів щодо адаптації підприємств до умов ринку, що змінюються.

Робота з удосконалення виробничої структури даного підприємства проводиться у період реконструкції, технологічного переозброєння, зміни профілю та поглиблення спеціалізації підприємства. Проектування вдосконалення виробничої структури підприємства проходить ті самі стадії, за якими проводиться будь-яка проектна робота. Основна увага економістів при цьому зосереджується на оцінці економічної ефективності передбачуваних робіт.

У процесі проектування визначається частота передбачуваних змін у структурі підприємства, склад його цехів, ділянок, обслуговуючих господарств, їх масштаби, характер розміщення, регулярно обговорюються ці зміни з широким колом фахівців та з колективом трудящих, використовуються дані галузевих науково-дослідних та проектно-конструкторських організацій.

Після схвалення вищих органів управління проектний матеріал передається для детальної розробки відповідні проектні організації. Подальша робота економічної служби у сфері вдосконалення структури підприємства полягає у контролі та аналізі розробок проектних організацій, розрахунку економічної ефективності в цій галузі.

Зі зміною спеціалізації виробництва виникає потреба в організації нових цехів чи ділянок; введення нового обладнання чи методів виготовлення продукції зумовлює зміну пропорцій між окремими ланками. Всі ці зміни в структурі здійснюються за проектами, що заздалегідь розробляються. [2]

Ефективність виробництва значною мірою залежить від раціональності застосованих загальної та виробничої структур. Питання вибору та покращення виробничої структури виникають при будівництві нових, реконструкції чи розширенні діючих підприємств, зміні профілю їх виробництва, переході на випуск нової продукції. У цих випадках удосконалення виробничої структури ведеться за такими основними напрямками:

- укрупнення підприємств та цехів (це дозволить у ширших масштабах впроваджувати нову високопродуктивну техніку, постійно вдосконалювати технологію, покращувати організацію виробництва);

- пошук та реалізація досконалішого принципу побудови виробничої структури (для проєктованих підприємств) та використання резервів покращення структури (для діючих підприємств);

- дотримання раціонального співвідношення між основними, допоміжними та обслуговуючими цехами;

- постійна робота щодо раціоналізації планування підприємств (відповідність генерального плану підприємства обраним основним технологічним процесам);

- інтеграція окремих підприємств, створення потужних промислових та науково-виробничих об'єднань на основі концентрації виробництва;

- забезпечення пропорційності між усіма частинами підприємства;
- розвиток спеціалізації, кооперування та комбінування виробництва;

- уніфікація та стандартизація процесів та обладнання;

- зміни характеру випуску продукції;

- досягнення конструктивно-технологічної однорідності продукції за рахунок широкій уніфікації та стандартизації;

Укрупнення підприємств і відповідно укрупнення цехів дозволяє в ширших масштабах впроваджувати нову високопродуктивну техніку, постійно вдосконалювати технологію, покращувати організацію виробництва.

Дотримання раціонального співвідношення між основними, допоміжними та обслуговуючими цехами та ділянками має бути спрямоване на підвищення питомої

ваги основних цехів за кількістю зайнятих робітників, вартістю основних фондів, розміром займаних площ. [15]

Оскільки процес переходу до нової виробничої структури складніший, ніж створення нової організаційної структури, слід визначити:

- принципи та методи вдосконалення, відповідно до яких покращуватиметься виробнича структура;
- фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які потрібно взяти до уваги (виробнича структура повинна змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища);

тенденції вдосконалення виробничої структури.

Однією із сучасних тенденцій вдосконалення виробничої структури нині продовжує залишатися формування гнучких виробничих процесів. Виробнича структура підприємства, що складається з гнучких модулів, націлених на потреби, що змінюються, відображає новий характер виробництва як клієнто-орієнтованого, що відповідає новим тенденціям створення досконалої виробничої структури. На це спрямовані і такі способи та форми її зміни, як реінженіринг бізнес-процесів, загальна система управління якістю за міжнародними стандартами ISO 9000 (серія міжнародних стандартів ISO, які регламентують управління якістю на підприємствах) у різних модифікаціях.

Найважливішою частиною проекту промислового підприємства, що містить комплексне вирішення питань планування та благоустрою території, розміщення будівель, споруд, транспортних комунікацій, інженерних мереж, організації систем господарського та побутового обслуговування, а також розташування підприємства у промисловому районі (вузлі) є генеральний план підприємства, до якого пред'являються високі вимоги.

Однією з вимог є те, що виробничі підрозділи повинні бути розташовані строго в процесі технологічного процесу. Допоміжні ділянки та господарства мають бути розташовані поблизу цехів основного виробництва, яке вони обслуговують. Також транспортні шляхи всередині підприємства мають бути розташовані раціонально. Тобто вони мають бути підведеними як до приміщень складів матеріалів та

напівфабрикатів, так і до складу готової продукції, де проводиться доукомплектування виробу, упаковка продукції, відвантаження, відправлення споживачеві. Усі зустрічні та зворотні потоки як усередині підприємства, так і поза приміщеннями мають бути виключені. Лабораторії, що обслуговують цехи, бажано розташувати безпосередньо всередині цього цеху.

Під час проектування підприємств необхідно дбати про компактність забудови. Залежно від характеру продукції, її конструктивних особливостей наскільки можна будувати корпуси у багатоповерховому виконанні. Вибирати раціональні відстані між цехами, блоками цехів та корпусами, дотримуючись санітарно-технічних умов, вимог техніки безпеки та пожежної безпеки.

Розміщення основних, допоміжних, побічних, підсобних цехів і ділянок, обслуговуючих господарств, органів управління, транспортних магістралей біля підприємства надає великий вплив на організацію виробництва, його; визначає напрямки вантажопотоків, протяжність трас рейкових та безрейкових колій, а також ефективність використання виробничих площ. [5]

Компактність забудови, її раціональна щільність і поверховість дозволяють економити капітальні вкладення, знижувати обсяги будівельних робіт та внутрішньозаводських перевезень, зменшувати протяжність комунікацій, скорочувати тривалість виробничого циклу, у ширших масштабах впроваджувати комплексну механізацію та автоматизацію виробничих та допоміжних процесів, зменшувати час перебування готової продукції на складі, підвищувати продуктивність праці, покращувати якість продукції, знижувати її собівартість.

Завдання співробітників проектних інститутів, інженерно-технічних працівників та виробничників промислових підприємств – постійне покращення виробничої структури, розміщення цехів та виробничих ділянок. Особливо серйозну увагу цьому питанню необхідно приділяти під час реконструкції, технічного переозброєння, розширення підприємства та нового будівництва.

Удосконалення генерального плану заводу – прояв турботи про підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості продукції та умов праці.

Разом з тим завданням підприємства є виготовлення основної продукції, тому основне виробництво має становити переважну частину підприємства не тільки за питомою вагою створюваних благ, а й за чисельністю працівників, займаною виробничою площею, обладнанням тощо. [7]

Значну питому вагу у структурі більшості промислових підприємств займають допоміжні цехи та обслуговуючі господарства.

Водночас абсолютна чисельність допоміжних та обслуговуючих робітників має знижуватися під впливом підвищення рівня організації виробництва та підвищення кваліфікації кадрів.

Вихідним моментом під час проектування виробничої структури підприємства є характеристика виробничого процесу. Насамперед визначають ту частину основного процесу виробництва та номенклатури допоміжних господарств, яка включається до рамок одного підприємства. При цьому необхідно враховувати, що відокремлення від діючих підприємств низки допоміжних (інструментальне, енергетичне), заготівельних виробництв та виготовлення деталей загальногалузевого та міжгалузевого застосування, пов'язаних один з одним стійким кооперуванням, є найважливішим напрямком удосконалення структури діючих підприємств.

Далі необхідно визначити масштаби однорідних виробничих процесів, насамперед у основному виробництві. Одночасно на основі аналізу масштабів виготовлення різних видів продукції з урахуванням її конструктивної та технологічної однорідності виявляється раціональний рівень спеціалізації виробничих підрозділів. Відправними моментами при цьому є поглиблення спеціалізації та забезпечення оптимального обсягу виробництва за приватними виробничими процесами.

Наступною стадією проектування є ув'язування та коригування спеціалізації та масштабів виробничих підрозділів у рамках виробничої структури підприємства.

У разі, коли масштаби виробництва однорідної продукції невеликі, доводиться йти певну деспеціалізацію підрозділів; коли ці масштаби більші за оптимальне

постає питання про раціональну централізацію виробництва, тобто виникає можливість дублювання виробничих підрозділів.

На цій стадії здійснюється вибір організаційної структури підприємства. Вона включає: визначення рівня раціональної централізації виробництва, вибір адміністративних структурних одиниць – цехів, ділянок тощо.

На наступній стадії проектування виробничої структури відбувається визначення форм та напрямів взаємозв'язку між виробничими підрозділами підприємства. В основі цієї роботи лежить аналіз та визначення послідовності та масштабів виробництва, узгодження темпів приватних виробничих процесів та

забезпечення їх пропорційності. Найважливішим шляхом вирішення цього питання використання методів раціональної організації виробництва. На цій стадії роботи проводиться коригування рівня спеціалізації окремих підрозділів, кооперовані зв'язки є базою для остаточного вибору організаційної структури та планування підприємства.

3.2. Стратегічне управління виробничою структурою підприємства ТОВ «Хітеко»

Вибір стратегії адаптації до змін зовнішнього середовища при управлінні виробничою структурою ТОВ «Хітеко» здійснює керівництво підприємства на основі аналізу ключових факторів, що характеризують її стан і зовнішнє середовище, аналізу виробничої структури, а також характеру і сутності реалізованих стратегій. Слід зазначити, що єдиної стратегії не існує. Фірма унікальна у своєму роді, тому і процес вироблення стратегії специфічний, тому що залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, виробничої структури підприємства, поведінки конкурентів, характеристик виробленого ним товару чи послуг та стану економіки. Тому для початку потрібно провести аналіз ситуації на ринку котлів за допомогою PESTEL аналіз [34], що представлений у табл. 3.1.

НУБІП України

Таблиця 3.1
PESTEL аналіз розвитку ринку котлів на біомасі [34]

<p>Політичні чинники (P)</p>	<p><i>Сприяють розвитку:</i> Неврегульованість ринку виробництва та експорту, а також імпорتنих / експортних обмежень; зростання цін і тарифів на традиційні енергоресурси; міжнародний тиск для сприяння демонополізації ринків газу, електроенергії і теплової енергії; міжнародні зобов'язання перед Енергетичним співтовариством та в рамках угоди про асоціацію з ЄС; наявність державних програм розвитку та національних цілей.</p> <p><i>Перешкоджають розвитку:</i> Часта зміна влади та уряду, законів та державної політики; нечітка державна політика щодо заміщення газу і розвитку сектору та брак політичної волі в ухваленні головних рішень; корупція та махінації з держзакупівлями; нерозробленість стимулювальної податкової політики розвитку сектору, а також ринкових механізмів тарифоутворення; монополізм у сфері виробництва і транспортування теплової енергії; військові дії.</p>
<p>Економічні чинники (E)</p>	<p><i>Сприяють розвитку:</i> Приведення тарифів на теплову енергію до економічно обґрунтованого рівня та вирівнювання тарифів для всіх категорій споживачів; наявність цільових програм та фондів з частковою компенсацією витрат на купівлю котлів; близькість до країн ЄС та можливість розширення експлоату; зростання попиту.</p> <p><i>Перешкоджають розвитку:</i> Субсидії для населення на комунальні послуги; брак економічних стимулів до заміщення газу;</p>
	<p>низьке економічне зростання, високим рівень інфляції та курс валюти, непадання митних та податкових пільг виробникам та імпортерам обладнання; позбавленість можливості використання доступних джерел фінансування; низький рівень доходів споживачів та купівельної спроможності.</p>

Соціальні чинники (S)

Сприяють розвитку: Рівень освіти і кваліфікація інженерно-технічного персоналу є достатньою для розробки нових зразків котельного обладнання та освоєння виробництва нового виду товарної продукції; високий рівень безробіття дає змогу підібрати висококваліфікований персонал; низький рівень вимог працівників до працедавців; позитивне ставлення до біопаливних котлів; підвищений рівень обізнаності споживачів та вимог до котельного обладнання.

Перешкоджають розвитку: Недостатній рівень обізнаності про сучасні технології, технічні рішення та світовий досвід у використанні біомаси; традиції до комфортного споживання газу та викривлена думка про повернення в минуле під час використання біопалива; купівельні звички та переконання, що вітчизняне обладнання гірше за імпортне.

Технологічні чинники (T)

Сприяють розвитку: Виробнича структура відповідає виробничому завданню. Наявність позитивних прикладів та попит; розвинена інфраструктура машинобудівних підприємств, зокрема і виробництва металу, досвід виробництва побутових, промислових та енергетичних котлів; наявність і розвиненість суміжних ринків постачання палива та виробництва теплової енергії.

Перешкоджають розвитку: Відносно повільним є впровадження технологій. Виробнича структура потребує адаптації. Рівень та якість вітчизняних розробок значно відстають від світового та європейського рівнів; низький технологічний рівень промисловості; низький рівень проникнення сучасних технологій та обладнання у виробничу сферу, обмеженість технологічного обміну.

Екологічні чинники (E)

Сприяють розвитку: Національні цілі щодо цього сектору економіки та кліматичні зобов'язання зі зниження викидів парникових газів.

Перешкоджають розвитку: Жорсткі екологічні вимоги та значні капітальні витрати на їхнє забезпечення; потреба в утилізації відходів та викиди в атмосферу твердих часток золи; порушення стійкого розвитку виробництва та споживання біопалива для виробництва теплової енергії; неконтрольованість щодо дотримання екологічних норм.

	<p><i>Сприяють розвитку:</i> Нерегульованість, конкуренція та відкритий ринок; функціонування системи сертифікації вітчизняного та імпортованого обладнання.</p>
<p>Законодавчі чинники (L)</p>	<p><i>Перешкоджають розвитку:</i> Регулювання та постійний контроль виробництва й експлуатації; нерозробленість системи стандартів на тверде біопаливо; невідповідність норм європейським стандартам та недосконала дозвільна система; незахищеність прав інтелектуальної власності.</p>

Обрання та виводження відповідної стратегії відбувається за допомогою аналізу зовнішнього середовища підприємства, який виконаний відносно цілей та кола продуктивних бізнес-процесів та дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, що створюються зовнішнім середовищем; оцінити наявні і потенційні можливості та загрози. Фактори наведені у табл. 3.1 дають можливість побачити, що сприяє розвитку виробничої структури, а що перешкоджає, задля того, щоб обрати правильну стратегію виходу на ринок.

Більш детальну картину макросередовища товариства «Хітек» наведено у табл. 3.2, табл. 3.3 та табл. 3.4 за допомогою STEP аналізу. STEP аналізу це інструмент, призначений для виявлення наступних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства [54]:

- політичних (Policy);
- економічних (Economy);
- соціальних (Society);
- технологічних (Technology).

Політика вивчається тому, що вона регулює владу, яка у свою чергу визначає середовище підприємства й отримання ключових ресурсів для його діяльності. Основна причина вивчення економіки це створення картини розподілу ресурсів на

рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі соціально-економічні переваги визначаються за допомогою соціальної компоненти STEP-аналізу. Останнім чинником є технологічна компонента, метою її дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій в технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів. Саме у складі цього чинника важливим елементом є розвиток виробничої структури.

Важливо при проведенні STEP-аналізу дотримуватися системності стратегічного аналізу кожної з чотирьох вказаних компонент, оскільки всі ці компоненти тісним і складним чином взаємозв'язані.

Таблиця 3.2
STEP-аналіз макросередовища ТОВ «Хітєко» [31]

Чинник	Стан	Тенденції розвитку	Характеристика впливу на організацію
ЕКОНОМІЧНИЙ			
Рівень інфляції	Високий – 101%	Можлива стабілізація	-підвищення цін на газ, енергоресурси, паливо, деталі для продукції. +при виплаті кредиту
Динаміка курсу гривні	Курс нестабільний	Тенденції незрозумілі	- підвищення цін на продукцію -збільшення собівартості -підвищення тарифів
Дефіцит бюджету	3,7 % прогнозованого ВВП 2016 року	Можливе скорочення	-збільшення податкових ставок +зменшення податків
ПОЛІТИКО-ПРАВОВИЙ			

<p>Політична ситуація в країні</p>	<p>Нестабільна</p>	<p>Можлива стабілізація</p>	<p>-ускладненість в'їзду та вивезу -несприятливий діловий клімат -значна частка втрати клієнтів</p>
<p>Державне регулювання енергетичної галузі</p>	<p>Нестрективна нормативно-правова база</p>	<p>Можлива стабілізація</p>	<p>-митні бар'єри на електроенергію +створення конкурентоспроможної галузі -залежність від імпортованих ресурсів +пільгові оподаткування -податки від діяльності</p>
СОЦІАЛЬНИЙ			
<p>Активність споживачів</p>	<p>Значна</p>	<p>Тенденції зрозумілі</p>	<p>+розширення модельного ряду +рекламна діяльність</p>
<p>Зміна структури доходів населення</p>	<p>Прожитковий мінімум підвищився на 10,4%. індекс реальної знизився на 20%</p>	<p>Тенденції зрозумілі</p>	<p>-зменшення активності споживачів при купівлі продукції</p>
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ			
<p>Розвиток технологій</p>	<p>Високий рівень науково-технічного процесу</p>	<p>Тенденції зрозумілі</p>	<p>+поява нових продуктів + оптимальна виробнича структура підприємства -збільшення конкурентів</p>

НУБІП	УКРАЇНИ	+вкладення інвестицій в удосконалення продукції +модернізація устаткування
-------	---------	---

Розписавши всі чинники, відповідно до них, визначивши стани, тенденції розвитку та характер впливу на організацію потрібно більш детально описати можливу реакцію, обравши найголовніші чинники, що впливають на товариство «Хітеко», представлено у табл. 3.3. А підводячи підсумки результатів табл. 3.2, то виявлено, що економічні чинники впливають на організацію негативно через підвищення цін на газ, енергоресурси, паливо, деталі для продукції; підвищення цін на продукцію; збільшення собівартості, підвищення тарифів. Політико-правові негативно впливають через ускладненість в'їзду та виїзду; несприятливий діловий клімат; митні бар'єри, а позитивного є те, що створюється конкурентоспроможна галузь та можливі пільгові оподаткування. Соціальні чинники позитивно впливають саме через розширення модельного ряду, рекламної діяльності, але може прослідковуватися зменшення активності споживачів при купівлі продукції. Технологічний чинник має такі позитивні аспекти, а саме: поява нових продуктів, модернізація устаткування, вкладення інвестицій в удосконалення продукції, але це все відбувається при появі нових конкурентів в галузі.

Таблиця 3.3

Результати аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Хітеко» [31]

Чинник	Вплив на організацію	Можлива реакція
ЕКОНОМІЧНИЙ		
Рівень інфляції	- підвищення цін на газ, електроенергію, топливо, деталі для продукції. +при виплаті кредиту	• Вимоги до індексації

Динаміка курсу гривні	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення цін на продукцію - збільшення собівартості - підвищення тарифів 	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшити собівартість продукції • Розширити спеціалізацію • Підвищити обсяги продажу
-----------------------	--	--

ПОЛІТИКО-ПРАВОВИЙ

Державне регулювання енергетичної галузі	<ul style="list-style-type: none"> - митні бар'єри - тарифи на електроенергію + створення конкурентоспроможної галузі - залежність від імпортованих ресурсів + пільгові оподаткування - податки від діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> • Ефективне використання чинного законодавства • Сплата податків • Укладання договору на експорт продукції та сплату мита • Створення власних ресурсів
--	--	---

СОЦІАЛЬНИЙ

Активність споживачів	<ul style="list-style-type: none"> + розширення модельного ряду + рекламна діяльність 	<ul style="list-style-type: none"> • Проводити акції для заохочення клієнтів • Розширити асортимент новими серіями твердопаливних котлів
Зміна структури доходів населення	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення купівельної спроможності 	<ul style="list-style-type: none"> • Надавати кредити під низькі відсотки

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ

Розвиток технологій	<ul style="list-style-type: none"> + поява нових продуктів - збільшення конкурентів + вкладення інвестицій в удосконалення продукції + модернізація устаткування 	<ul style="list-style-type: none"> • Удосконалити виробничу структуру під потреби впровадження нових технологій • Розширити модельний ряд
---------------------	--	---

<ul style="list-style-type: none"> Удосконалити характеристики твердопаливних котлів 	<ul style="list-style-type: none"> Придбати сучасне обладнання для виготовлення твердопаливних котлів
<ul style="list-style-type: none"> Зробити внесок в інвестиції для вдосконалення процесу виробництва котлів 	

Відповідно до даних, що наведені у табл. 3.3 потрібно звести результати всіх чинників, їх наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Зведена таблиця результатів аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Хітеко»

[31]

Чинник	Нагальність	Можлива реакція
Динаміка курсу гривні	Дуже терміново	<ul style="list-style-type: none"> Зменшити собівартість продукції Підвищити обсяги продажу
Зміна структури доходів населення	Не терміново	<ul style="list-style-type: none"> Надавати кредити під низькі відсотки Адаптація виробничої структури до потреб впровадження нових технологій
Розвиток технологій	Терміново	<ul style="list-style-type: none"> Розширити модельний ряд новою продукцією котлів

- Удосконалити характеристики твердопаливних котлів
- Придбати сучасне обладнання для виготовлення твердопаливних котлів
- Зробити внесок в інвестиції для вдосконалення процесу виробництва котлів

За допомогою одного з маркетингового інструменту STEP аналізу було виявлено політико-правові, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Проходячи поетапно, результат показала зведена таблиця, в якій залишилися найголовніші чинники, які впливають на організацію, в таблиці визначено їх нагальність та можливу реакцію для стабільного стану на ринку твердопаливних котлів.

Ці стратегічні фактори впливу, що були проаналізовані вище, явно впливають на комерційну діяльність товариства і тому проаналізувавши зведену таблицю, можна виявити ефективні заходи, як можливі реакції для запобігання високого їхнього впливу на бізнес компанії та адаптації.

Важливу роль у розробці стратегії відіграють умови конкуренції і загальна привабливість галузі. Стратегія повинна відповідати характеру і поєднанню конкурентних властивостей товару ціною, якістю, виробничим характеристикам, обслуговуванню, гарантіям. При посиленні конкуренції підприємству необхідно взяти заходів щодо захисту своїх позицій. Конкуренція є основним двигуном діяльності підприємств, і тому були розроблені рекомендації щодо поліпшення ефективності комерційної діяльності на підприємстві «Хітеко» в умовах

конкуренції за допомогою моделі «5 сил М. Портера», який розглядає у другому розділі:

1. Рекомендується дотримуватися стратегії зміцнення унікальності товару і концентруватися на цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики.

2. Основні зусилля компанія повинна зосередити на побудові високого рівня знання товару і на побудові обізнаності про унікальні особливості товару.

3. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців. Не втрачати головної конкурентної переваги.

4. Сконцентруватися на побудові тривалих відносин з покупцями.

5. Рекомендується диверсифікувати портфель клієнтів.

6. Зосередитися на усунення всіх недоліків товару.

7. Налагодити інвестиційну діяльність.

8. Не упускати стабільність у взаєминах з постачальниками.

Враховавши всі стратегічні фактори впливу на діяльність організації, можна зробити SWOT аналіз, який дасть змогу побачити всі недоліки та загрози над якими потрібно працювати та удосконалювати свою діяльність [9]. SWOT аналіз є одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінює в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії. SWOT аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) та слабкостями, представлений в табл. 3.5.

Таким чином, врахування всіх стратегічних факторів дає можливість зробити аналіз ринку в цілому, а також макросередовища підприємства, за допомогою стратегічних інструментів виявити відхилення у внутрішньому середовищі при розглянутій конкуренції в галузі.

НУБІП України

Таблиця 3.5

SWOT аналіз для ТОВ «Хітеко» [44]

ПЕРВАГИ	НЕДОЛІКИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимальна виробнича структура підприємства 2. Унікальна продукція 3. На ринку твердопаливних котлів повністю закриває сегмент 4. Диференціація виробів 5. Висока рентабельність 6. Інноваційні технології 7. Реалізація продукції через дилерську мережу 8. Унікальні проекти разом з іноземними компаніями 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повільне впровадження технологій 2. Вузька спеціалізація 3. Недоліки у стратегічному розвитку 4. Виробництво з високими витратами 5. Потреба у фінансових ресурсах
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Адаптація виробничої структури підприємства до потреб швидкого впровадження нових технологій 2. Розвиток ринку котлів на твердому паливі 3. Вихід на зовнішній ринок 4. Розширення асортименту товарів та послуг 5. Стати надійним виробником котлів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інфляція 2. Поява нових конкурентів 3. Виникнення труднощів при укладанні угоди про співпрацю із зарубіжними компаніями

ТОВ «Хітеко» потрібно впровадити стратегію адаптації до змін зовнішнього середовища, а саме використати інструмент STEP аналізу, за допомогою якого можна детально простежити які чинники зовнішнього середовища, що впливають на організацію та надати відповідну реакцію на них. А щодо конкуренції в галузі, яка є основним двигуном на ринку, проведено аналіз за допомогою моделі «5 сил М. Портера», в результаті якого розроблені рекомендації щодо поліпшення ефективності комерційної діяльності.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було визначено поняття і сутність виробничої структури. Сутність виробничої структури виявляється в поділі підприємства на підрозділи, зокрема, цехи, ділянки, господарства та служби.

Кожний підрозділ відповідає за виконання певних виробничих завдань. Між підрозділами наявні взаємозв'язки. Важливим є побудова раціональної виробничої структури, яка сприяє виконанню виробничих завдань.

Було надано типологію виробничої структури підприємства, що формується як наслідок виробничої діяльності та у відповідності до сфери діяльності підприємства. Механізм управління виробничою структурою, а саме: принципи, які відображають природу виробничої діяльності і визначають особливості її організації на ринку товарів і послуг, налагоджувати зв'язки між складовими виробничої структури. Предметний тип виробничої структури, технологічний тип та змішаний тип – це основні типи виробничої структури підприємства.

У роботі вказано та охарактеризовано чинники, які впливають на виробничу структуру підприємства. До таких чинників відносяться галузеві фактори, регіональні фактори, загальноструктурні фактори. Важливим фактором є тип продукції, яка випускається на підприємстві, її номенклатура. Також суттєву роль відіграють характер виробничого процесу в основних, допоміжних та підсобних цехах. Підприємство повинно мати здатність швидко та без великих затрат перебудовуватись на випуск нової продукції.

Надано загальну характеристику ТОВ «Хітеко». Підприємство на даний час за аналізом показників не є достатню рентабельним, так як система діяльності ще налагоджується, адже не всі елементи поки що взаємопов'язані. Персонал, який більш-менш є стабільним, допоможе в забезпеченні необхідними фінансовими ресурсами для подальшої ефективної діяльності. Організаційна структура є раціональною та відповідає завданням, які повинні виконуватися підприємством.

Проведено аналіз виробничої структури ТОВ «Хітеко». Відображено основні напрямки виробничої діяльності підприємства, а саме виробництво груп твердоналивних котлів: промислової та побутової групи. Проаналізувавши

виробничу діяльність, було виявлено структурну одиницю в якій знаходиться компанія й надано оцінку перспективності розвитку господарської діяльності.

Розроблено заходи адаптації виробничої структури для формування гнучких виробничих процесів в умовах застосування нових технологій. Вказано на можливість застосування аутсорсингу, зокрема залучення спеціалістів з інших компаній при виконанні певних виробничих завдань.

Аналіз виробничої діяльності підприємства дав можливість виявити основні проблеми в організації та внести рекомендації щодо підвищення ефективності його діяльності. Зокрема, запропоновано застосувати стратегічне управління

виробничою структурою підприємства ТОВ «Хітеко». Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Хітеко» показало ефективні результати, компанія абсолютно не відстає від лідерів ринку і тому рівень конкурентоздатності підприємства високий і цілком ймовірно, що правильно прийняті керівництвом, стратегічні рішення, виведуть компанію на високий рівень конкурентоспроможності по всі параметрам

ринку. На сьогоднішній день рівень конкуренції «Хітеко» є потужним. Рівень конкуренції був визначений за допомогою карти стратегічних груп та моделі «П'яти сил конкуренції» М. Портера. Внесено пропозиції щодо впровадження стратегії адаптації до змін зовнішнього середовища при управлінні виробничою

діяльністю: обрано STEP аналіз, за допомогою якого можна детально простежити які чинники зовнішнього середовища впливають на виробництво та надати відповідну реакцію на них.

НУБІП України

НУБІП України

СНИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрютіна М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: [учебно-практическое пособие] / М. С. Абрютіна, А. В. Грачев. – Москва: Дело и сервис, 2018. – 256 с.
2. Абчук В. А. Комерція / В. А. Абчук. – Спб.: Изд-во Михайлова В. А., 2010. – 475 с.
3. Алексеева К. А. Складові механізми управління комерційною діяльністю підприємства / К. А. Алексеева, С. В. Харитоненко // Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські науки у сучасному світі» – Київ: Вид. центр КНЛУ, 2016. – С. 23–27.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Ансофф И. – СПб.: Питер, 2019. – 344 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика. – 2008. – 519 с.
6. Апопій В. В. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг: підруч. / [В. В. Апопій, С. Г. Бабенко, Я. А. Гончарук та ін.]. – Львів, 2011. – 450 с.
7. Апопій В. В. Комерційна діяльність: [підруч.] / В. В. Апопій. – К.: Знання, 2018. – 558 с.
8. Баканів М. І. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / М. І. Баканів. – К.: Кондор, 2019. – 296 с.
9. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова. – К.: Знання, 2015. – 301 с.
10. Балабанова Л. В. Оптовая торговля: маркетинг и коммерция / Л. В. Балабанова – М.: Экономика, 2000. – 206 с.
11. Балабанова Л. В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сердак. – Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. І. Туган-Барановського, 2013. – 156 с.
12. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. [навч. пос.] /

Д. В. Балабанова, А. М. Германчук. – К.: ВД «Професіонал», 2014. – 288 с.

13. Беляевский И. К. Основы коммерции // И. К. Беляевский. – М.: Изд-во Москов. гос. ун-та экон. стат. и инф-ки, 2015. – 129 с.

14. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт. – М.: Мт-Пресс, 2010. – 268 с.

15. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: [підруч.] / З. М. Борисенко. – К.: Таксон, 2014. – 704 с.

16. Бурцева Т. А. Управління маркетингом: [навч. пос.] / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень., – М.: 2015. – 271 с.

17. Бусыгин А. В. Важнейший источник экономического анализа // А. В. Бусыгин. – М.: Деловой вестник «Российской кооперации», 2011. – № 5. – 15 с.

18. Вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] – URL:

http://allreferat.com.ua/uk/marketung_tovarovnavstvo_logistuka_reklama/diplomnava/204/

19. Виноградська А. М. Комерційна діяльність торговельного підприємства: [навч. посіб.] / А. М. Виноградська. – К.: Київ. нац. торгово-екон. університет, 2017. – 278 с.

20. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку [монографія] / А. М. Виноградська. – К.: Центр навч. д-ри, 2004. – 807 с.

21. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва: [навч. пос.] / А. М. Виноградська. – К.: ЦНЛ, 2016. – 780 с.

22. Герасимчук З. В. Організація та технологія торгівлі: [навч. посіб.] Мін. освіти і науки України. Луцький держ. техн. ун-т / З. В. Герасимчук, Л. Л. Ковальська, І. М. Вахович. – Луцьк: «Надстир'я», 2015. – 324 с.

23. Голошубова Н. О. Організація торгівлі: [підручник для студ. вищ. навч. закл.] / Н. О. Голошубова. – К.: Книга, 2004. – 560 с.

24. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV з подальшими змінами // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003. – № 18, № 19 – 20, № 21

– 22. – Ст. 144.

25. Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві / А. В. Гриньов. – Харків: Вид. дім «ІНЖЕК», 2014. – 329 с.

26. Дашков Л. П. Коммерция и технология торговли. / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц. – М.: Информ. – внедрен. Центр «Маркетинг», 2007. – 448 с.

27. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

28. Дзюбик С. Д. Основи економічної теорії: [навч. посіб.] / С. Д. Дзюбик, О. С. Ривак. – К.: Знання, 2014. – 423 с.

29. Дугіна С. І. Маркетинг: [навч. посібник] / С. І. Дугіна. – К.: КНЕУ, 2005. – 393 с.

30. Єрмошенко М. М. Комерційна діяльність малих підприємств / М. М. Єрмошенко, О. А. Стороженко. – К.: Національна академія управління, 2003. – 147 с.

31. Журнал «Heatesco. Флагман енергосбереження». Київ, 2015. – 23 с.

32. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1991. – № 49. – 682 с.

33. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика: підручник / [В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк, Н. В. Василькова]. – К.: КНЕУ, 2010. – 391 с.

34. Качмарик Я. Д. Конкурентоспроможність торговельного підприємства в ринковому економічному середовищі / Я. Д. Качмарик, Р. Л. Луцак // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 224 – 231.

35. Комерційна діяльність на сучасному етапі переходу до ринку: роль та значення. [Електронний ресурс]. – 2011. URL: http://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19778/.

36. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – С. 141.

37. Котлер Ф. Основи маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Издаг. дом «Билльямс», 2018. – 646 с.

38. Криковцева Н. О. Комерційна діяльність: навч. підруч. / [Н. О. Криковцева, О. Б. Казакова, Л. Г. Саркісян та ін.] - К.: Центр учбової літератури, 2017. - 296 с.

39. Марченко И. С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организаций / И. С. Марченко // Вестник МГТУ. - 2010. - № 1, т. 13. - С. 27-30.

40. Мних М. В. Планування діяльності підприємства в сучасних економічних умовах: [навч. посібник для студ. вузів] / М. В. Мних. - К.: Знання України, 2004. - 92 с.

41. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності: [посіб.] / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чебогар. - К.: ВЦ «Академія», 2003. - 280 с.

42. Організація як функція управління [Електронний ресурс] - URL: http://www.vuzlib.net/men_1_kneu/4-4.htm

43. Основи підприємницької діяльності [Електронний ресурс] - URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/metodse/90/3.pdf>.

44. Офіційний сайт ТОВ «Heateco» [Електронний ресурс] - URL: <http://heateco.com.ua/>.

45. Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика : [монографія] / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, Т. О. Примак / Київ. нац. екон. ун-т. - Київ : КНЕУ, 2005. - 404 с.

46. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность / Ф. Г. Панкратов, Т. Е. Серегина. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 2013. - 504 с.

47. Петруня Ю. Маркетингові комунікації в роздрібній торгівлі: передумови ефективності / Ю. Петруня, О. Гут // Маркетинг в Україні. - 2006. - №2. - с. 15-19.

48. Пласкова Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации / Н. Пласкова // Проблемы теории и практики управления. 2008. - № 1. - С. 43.

49. Показники ліквідності [Електронний ресурс] URL: <http://fin-admin.com/faqvu.php?id=3>.

50. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: [навч. пос.] / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.

51. Половцева Ф. П. Коммерческая деятельность / Ф. П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 248 с.

52. Рентабельність підприємства та шляхи її підвищення [Електронний ресурс]

URL: http://www.rusnauka.com/34_NNM_2014/Economics/10_179929.doc.htm

53. Русева О. Н. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятия / О. Н. Русева, А. С. Балан // Труды Одесского политехнического

университета. 2003. – С. 1–4.

54. Система управління, її функції та елементи [Електронний ресурс] – URL:

<http://studies.in.ua/polit-men-shpora/2565-sistema-upravlnnya-viyi-funkcyi-ta-elementi.html>.

55. Сінгаєвський І. О. Комерційна діяльність / [І. О. Сінгаєвський, С. Б. Розумей, Т. В. Гаврилова, Н. П. Скригун]. – К.: НУХТ, 2009. – 101 с.

56. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації. / І. В. Смолін. – Київ, 2004. – 346 с.

57. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Хітеко». Київ, 2015. – 15

с.

58. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства. [навч. посіб.] / Г. М. Тарасюк, П. І. Шваб. – Житомир: ЖДТУ, 2003. – 580 с.

59. Технологія і техніка забезпечення процесу управління [Електронний ресурс]

– URL: <http://library.if.ua/book/60/4238.html>

60. Фінансова стійкість підприємства [Електронний ресурс] – URL:

<http://dtk.com.ua/show/1cid04164.html>.

61. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 40–44. – Ст. 356.

62. U.S. Ukraine Business Council [Електронний ресурс] – URL:

<http://www.usubc.org/site/member-news/new-law-on-licensing-of-commercial-activities>

63.Ukraine Economy [Електронний ресурс] - URL:

http://www.economywatch.com/world_economy/ukraine

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України