

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ХЕРСОНСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 4 курсу першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
Спеціальності: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент»

Карпинець Анна Андріївна

Керівник: к.е.н., доцент
Адвокатова Надія Олександрівна

Рецензент: директор ТОВ "Моноліт-ВВ"
Мунтян Віктор Миколайович

Івано-Франківськ, 2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

По р. №	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми і подача на кафедру заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми бакалаврської роботи	до 07.02.2023	виконано
2.	Оформлення бланку завдань	до 20.02.2023	виконано
3.	Подача керівнику розгорнутого плану бакалаврської роботи	до 01.03.2023	виконано
4.	Написання теоретичної частини роботи	до 17.03.2023	виконано
5.	Збір і обробка емпіричних даних та обрахування статистики	до 27.03.2023	виконано
6.	Написання вступу до бакалаврської роботи та його узгодження з керівником	до 01.04.2023	виконано
7.	Подання чорнового варіанту всієї роботи керівнику	до 10.04.2023	виконано
8.	Подача магістерської роботи на кафедру з відгуком наукового керівника, довідкою про впровадження та рецензією, рекомендацією до захисту	до 18.04.2023	виконано

Студент-дипломник _____

(підпис)



Карпінець А.А.

Керівник проекту _____

(підпис)

Адвокатова Н.О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Операційна система підприємства: поняття та складові.....	6
1.2 Організаційна структура операційної системи підприємства...15	
1.3 Процес управління операційною системою підприємства.....18	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА «ЦИТРУС».....	22
2.1 Аналіз організаційної структури операційної системи підприємства.....	22
2.2 Аналіз процесу управління операційною системою підприємства «Цитрус»	38
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОАОЗИЦІЙ ЗОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА «ЦИТРУС»	42
3.1 Розробка нової організаційної структури операційної системи підприємства.....	42
3.2 Розробка процедур та методик управління операційною системою підприємства.....	45
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дана тема актуальна в сучасному бізнес-середовищі, де організації стикаються із зростаючою конкуренцією та зміною ринкових умов. Ефективне управління операційною системою має вирішальне значення для досягнення цілей організації та підтримки конкурентної переваги. Зважаючи на швидкий темп технологічного прогресу, організації також повинні адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, щоб залишатися успішними.

Крім того, операційна система підприємства передбачає складну взаємодію між різними відділами, процесами та системами. Отже, ефективне управління операційною системою вимагає всебічного розуміння структури, процесів і ресурсів організації. Вивчення управління операційною системою підприємства має на меті дати розуміння стратегій, інструментів і методів, які використовуються для оптимізації діяльності організації та досягнення її цілей.

Аналіз публікацій та досліджень. Дослідженням операційної системи займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Андрущак І. В. [1], Гавриленко О. І. і Єрмоленко Ю. М. [3], Дегтярьов, В. О. [6], Красько І. О. [10], Леус В.І. [12], Хоменко О.В. і Жук І.М. [19], Heizer J. і Render В. [25], Nahmias, S. [30] та ін.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення управління операційною системою підприємства «Цитрус».

Поставлена мета досягається вирішенням наступних завдань:

- 1) дослідити основні поняття та складові операційної системи підприємства;

- 2) розглянути організаційну структуру операційної системи підприємства;
- 3) проаналізувати процес управління операційною системою підприємства;
- 4) проаналізувати діяльність підприємства «Цитрус»;
- 5) проаналізувати процес управління операційною системою підприємства «Цитрус»;
- 6) розробити нову організаційної структури операційної системи підприємства;
- 7) розробити процедури та методики управління операційною системою підприємства.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління операційною системою підприємства.

Предмет роботи: процеси управління щодо удосконалення управління операційною системою підприємства «Цитрус».

Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендації, які можуть допомогти торговому підприємству “Цитрус” підвищити свою операційну ефективність, надаючи інформацію про те, як краще керувати своїми операційними системами.

Дослідження може допомогти організаціям виявити та зменшити ризики, пов'язані з їхніми операційними системами, такі як потенційні збої в ланцюзі поставок, збої в технологіях або зміни в нормативних актах. Це може допомогти організаціям краще підготуватися до несподіваних подій і забезпечити безперервність бізнесу.

Під час написання роботи використовувались наступні **методи дослідження:** аналіз і синтез теоретичного матеріалу, пошуковий, класифікації, статистичний, аналіз відкритих даних, аналітичний.

Структура роботи. Робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, які містять 7 підрозділів, висновків, списку літератури з 34 джерел. Загальний обсяг роботи становить 53 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Операційна система підприємства: поняття та складові

Системний підхід до оперативного менеджменту – це метод аналізу та управління організацією в цілому, з акцентом на взаємозв'язку та взаємозалежності всіх її частин. Системний підхід розглядає організацію як складну систему, що складається з різних підсистем, кожна зі своїми цілями, входами, процесами, виходами та циклами зворотного зв'язку. Основна увага приділяється взаємозв'язкам і взаємодії між цими підсистемами та тому, як вони сприяють загальній продуктивності організації.

Ситуаційний підхід до операційного менеджменту, з іншого боку, підкреслює, що не існує універсального рішення для управління організацією. Натомість підхід визнає, що різні ситуації вимагають різних підходів і стратегій управління. Ситуаційний підхід передбачає аналіз поточної ситуації, визначення ключових факторів, що впливають на неї, а потім вибір найбільш прийняттого управлінського підходу для вирішення ситуації.

Таким чином, системний підхід зосереджується на взаємопов'язаності та взаємозалежності різних частин організації, тоді як ситуаційний підхід підкреслює, що підхід до управління має бути пристосований до конкретної поточної ситуації. Обидва підходи важливі

в операційному управлінні та можуть використовуватися разом, щоб допомогти організаціям досягти своїх цілей.

Система — це набір взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, які працюють разом для досягнення спільної мети або завдання[12].

Елементи системи – це окремі частини або компоненти, які складають систему. Ці елементи можуть бути фізичними, як-от машини чи обладнання, або нефізичними, як-от процеси чи політики[12].

Підсистема — це менша система всередині більшої системи. Він є частиною більшої системи та має власне конкретне призначення або функцію[12]. Підсистеми часто взаємозалежні, що означає, що вони покладаються одна на одну для ефективної та результативної роботи. Наприклад, в автомобілі гальмівна система є підсистемою всередині більшої системи автомобіля

Операційна система підприємства - це комплекс взаємопов'язаних процесів та підрозділів, які забезпечують ефективне та оптимальне виконання операцій та функцій підприємства. Це включає в себе організаційну структуру, рівень автоматизації процесів, систему контролю та управління, персонал та його кваліфікацію, технології виробництва та інфраструктуру [18]. Взаємодія всіх компонентів операційної системи підприємства дозволяє досягти поставлених цілей та забезпечити ефективну роботу підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття операційна система підприємства

Концепція	Визначення	Автор
Операційна система підприємства	Цифрова платформа, яка об'єднує дані та бізнес-процеси в різних відділах і функціях організації, надаючи статистику в реальному часі та сприяючи співпраці для ефективного прийняття рішень. Зазвичай система включає модулі для планування ресурсів, управління взаємовідносинами з клієнтами, управління ланцюгом поставок та інші основні бізнес-функції.	Gartner
Операційна	Екосистема програмного забезпечення, яка забезпечує	McKinsey

система підприємства	єдине уявлення про бізнес і його операції. Він охоплює низку додатків і технологій, які полегшують обмін даними та автоматизацію робочого процесу в різних відділах і бізнес-функціях. Корпоративна операційна система спрощує процес прийняття рішень і сприяє гнучкості, інноваціям і зростанню.	& Company
----------------------	--	-----------

Продовження таблиці 1.1

Операційна система підприємства	Цифрова інфраструктура, яка дозволяє організації працювати ефективно та результативно, з'єднуючи всі частини організації та дозволяючи їм бездоганно працювати разом. Він включає в себе інтеграцію людей, процесів і технологій і забезпечує єдине уявлення про діяльність організації, що дозволяє приймати рішення на основі даних і сприяти інноваціям і зростанню.	Accenture
---------------------------------	---	-----------

Джерело: складено автором на основі [24], [25], [27]

До основних компонентів операційної системи підприємства належать:

Планування ресурсів підприємства (ERP): система ERP — це пакет програмного забезпечення, який керує та інтегрує ключові бізнес-процеси підприємства, включаючи бухгалтерський облік, закупівлі, управління запасами, людськими ресурсами та управління взаємовідносинами з клієнтами[18].

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM): система CRM – це набір інструментів, які допомагають організаціям керувати взаємодією з клієнтами та стосунками з ними[18]. Він включає такі функції, як автоматизація відділу продажів, автоматизація маркетингу, а також обслуговування та підтримка клієнтів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості системи CRM

Особливості системи CRM	Опис
Управління контактами	Зберігайте та керуйте даними клієнтів і потенційних клієнтів, включаючи контактну інформацію, демографічні дані та

	взаємодію з компанією.
Підрахунок лідерів	Оцініть потенційних клієнтів на основі їхнього рівня залученості та зацікавленості, дозволяючи командам продажів визначити пріоритетність подальших зусиль.
Управління продажами	Відстежуйте потенційні клієнти та можливості через канал продажів, включаючи етапи угоди, прогнозовані дати закриття та вартість угоди.

Продовження таблиці 1.2

Автоматизація маркетингу	Автоматизуйте маркетингові завдання, такі як кампанії електронною поштою, підтримка лідерів і керування соціальними мережами.
Автоматизація продажів	Автоматизуйте завдання продажу, такі як керування потенційними клієнтами та можливостями, формування пропозицій і обробка замовлень.
Обслуговування та підтримка клієнтів	Керуйте запитами клієнтів, скаргами та запитами на підтримку через різні канали, такі як телефон, електронна пошта та соціальні мережі.
Управління знаннями	Зберігайте та діліться інформацією про продукти, послуги та проблеми клієнтів, щоб покращити підтримку клієнтів і скоротити час відповіді.
Аналітика та звітність	Створюйте звіти та інформаційні панелі для аналізу поведінки клієнтів, ефективності продажів та інших ключових показників.
Інтеграція та налаштування	Інтеграція з іншими системами та програмами всередині організації та налаштування системи відповідно до конкретних потреб організації.
Мобільний доступ	Дозвольте користувачам отримувати доступ до системи CRM із мобільних пристроїв, дозволяючи їм керувати відносинами з клієнтами та процесами продажів на ходу.
Безпека та відповідність	Забезпечте безпеку та конфіденційність даних клієнтів і дотримуйтеся відповідних норм, таких як GDPR і CCPA.
Навчання та підтримка	Забезпечуйте навчання та підтримку користувачів, включаючи документацію, онлайн-ресурси та живу підтримку.

Джерело: складено автором на основі [24], [25], [27]

Управління ланцюгом поставок (SCM): система SCM – це набір інструментів і процесів, які використовуються для керування потоком товарів, послуг та інформації від постачальників до клієнтів[18]. Він включає такі функції, як закупівлі, управління запасами, логістика та розподіл (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Особливості системи CRM

Особливості системи SCM	Опис
Планування попиту	Аналізуйте історичні дані та ринкові тенденції, щоб спрогнозувати попит і відповідно планувати графіки виробництва.

Продовження таблиці 1.3

Управління запасами	Відстежуйте рівень запасів, розташування та рухи по всьому ланцюжку постачання, щоб оптимізувати рівень запасів і зменшити відходи.
Управління замовленнями	Керуйте замовленнями клієнтів, включаючи введення, виконання та відстеження замовлень.
Управління постачальником	Керуйте відносинами з постачальниками, включаючи вибір постачальників, моніторинг ефективності постачальників і управління ризиками постачальників.
Логістика та управління транспортом	Плануйте та керуйте рухом товарів і матеріалів у всьому ланцюжку постачання, включаючи транспортування, складування та розподіл.
Планування та розклад виробництва	Плануйте та плануйте виробничі процеси, включаючи планування потужностей, розподіл ресурсів і планування робочих місць.
Контроль якості та відповідність	Забезпечте якість продукції та відповідність нормативним вимогам у всьому ланцюжку постачання, включаючи перевірки, аудити та сертифікацію.
Аналітика та звітність	Створюйте звіти та інформаційні панелі для аналізу ефективності ланцюга поставок, визначення областей для вдосконалення та оптимізації операцій.
Інтеграція та налаштування	Інтеграція з іншими системами та програмами всередині організації та налаштування системи відповідно до конкретних потреб організації.
Мобільний доступ	Дозвольте користувачам отримувати доступ до системи SCM із мобільних пристроїв, дозволяючи їм керувати операціями ланцюга постачання на ходу.
Безпека та відповідність	Забезпечте безпеку та конфіденційність конфіденційних даних ланцюга поставок і дотримуйтеся відповідних нормативних актів, зокрема торговельних і митних.
Навчання та підтримка	Забезпечуйте навчання та підтримку користувачів, включаючи документацію, онлайн-ресурси та живу підтримку.

Джерело: складено автором на основі [24], [25], [27]

Business Intelligence (BI): система BI – це набір інструментів і методів, які використовуються для аналізу та інтерпретації бізнес-даних[18]. Він включає такі функції, як сховище даних, аналіз даних і звітність (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Особливості системи BI

Функції системи BI	Опис
Інтеграція даних	Інтегруйте дані з різних джерел, таких як бази даних, електронні таблиці та зовнішні джерела даних, в єдине сховище.
Сховище даних	Зберігайте та керуйте великими обсягами даних у структурованому й оптимізованому вигляді для швидкого й легкого пошуку.
Аналітика даних	Аналізуйте дані за допомогою різноманітних інструментів, таких як OLAP, інтелектуальний аналіз даних і прогнозна аналітика, щоб отримати розуміння та виявити закономірності.
Звітування та інформаційні панелі	Створюйте спеціальні звіти та візуалізації, щоб допомогти особам, які приймають рішення, швидко й легко розуміти та інтерпретувати дані.
Самообслуговування BI	Дозвольте бізнес-користувачам створювати власні звіти та інформаційні панелі, не потребуючи IT-підтримки чи технічних знань.
Мобільний BI	Надайте користувачам доступ до звітів BI та інформаційних панелей на мобільних пристроях, дозволяючи їм приймати рішення на основі даних у дорозі.
Візуалізація даних	Використовуйте діаграми, графіки та інші візуальні посібники, щоб допомогти користувачам інтерпретувати складні дані та визначати тенденції та закономірності.
Співпраця та обмін	Сприяйте співпраці між користувачами, дозволяючи їм ділитися звітами, інформаційними панелями та іншим вмістом BI.
Безпека даних і управління	Забезпечте безпеку та конфіденційність конфіденційних даних, запровадивши відповідні засоби контролю доступу та політики керування даними.
Інтеграція та налаштування	Інтеграція з іншими системами та програмами всередині організації та налаштування системи відповідно до конкретних потреб організації.

Навчання та підтримка	Забезпечуйте навчання та підтримку користувачів, включаючи документацію, онлайн-ресурси та живу підтримку.
-----------------------	--

Джерело: складено автором на основі [24], [25], [27]

Управління корпоративним вмістом (ECM): система ECM — це набір інструментів і процесів, які використовуються для керування створенням, зберіганням і пошуком корпоративного вмісту, включаючи документи, зображення та інші типи медіа [18] (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Особливості системи ВІ

Функції системи ECM	Опис
Управління документами	Збирайте, зберігайте та керуйте електронними документами та зображеннями, включаючи сканування, індексування та контроль версій.
Управління записами	Керуйте життєвим циклом записів, від створення до знищення, включно з політиками зберігання, правовими вимогами та журналами аудиту.
Автоматизація робочого процесу	Автоматизуйте бізнес-процеси та робочі процеси, включаючи процеси затвердження, маршрутизацію документів і сповіщення.
Співпраця та обмін	Сприяйте співпраці між користувачами, дозволяючи їм ділитися документами, коментарями та іншим вмістом.
Управління веб-контентом	Керуйте створенням, публікацією та підтримкою веб-вмісту, включаючи створення вмісту, керування вмістом і веб-аналітику.
Управління цифровими активами	Керуйте створенням, зберіганням і розповсюдженням цифрових активів, включаючи зображення, відео та аудіофайли.
Пошук і пошук	Дозвольте користувачам швидко та легко шукати та отримувати вміст за допомогою розширених можливостей пошуку та позначення метаданих.
Відповідність та управління	Забезпечте відповідність нормативним і галузевим стандартам, таким як HIPAA, SOX і GDPR, а також запровадьте відповідні засоби контролю доступу та політики керування даними.
Інтеграція та налаштування	Інтеграція з іншими системами та програмами всередині організації та налаштування системи відповідно до конкретних потреб організації.
Мобільний доступ	Дозвольте користувачам отримувати доступ до вмісту ECM із мобільних пристроїв, дозволяючи їм

		співпрацювати та працювати в дорозі.
Безпека та автентифікація	та	Забезпечте безпеку та конфіденційність конфіденційного вмісту, запровадивши відповідні засоби контролю доступу, механізми автентифікації та шифрування.
Навчання та підтримка	та	Забезпечуйте навчання та підтримку користувачів, включаючи документацію, онлайн-ресурси та живу підтримку.

Джерело: складено автором на основі [24], [25], [27]

Управління людськими ресурсами (HRM): система HRM – це набір інструментів і процесів, які використовуються для управління людськими ресурсами в організації, включаючи наймання, навчання, управління продуктивністю та винагороду[18] (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Особливості системи HRM

Особливості системи HRM	Опис
Відстеження заявників	Керуйте процесом найму, включаючи оголошення про роботу, відбір кандидатів і планування співбесід.
Онбордінг	Сприяти процесу адаптації для нових працівників, включаючи ознайомлення, навчання та оформлення документів.
Інформація про співробітника	Підтримуйте точну й актуальну інформацію про співробітника, включаючи особисті дані, історію роботи та оцінки ефективності.
Управління перевагами	Керуйте виплатами працівникам, зокрема реєстрацією, правомочністю та адмініструванням плану.
Заробітна плата та компенсації	Обробляйте заробітну плату, відстежуйте години роботи співробітників і керуйте компенсаційними пакетами, включаючи зарплату, бонуси та комісійні.
Управління продуктивністю	Контролюйте та оцінюйте ефективність роботи співробітників, включаючи постановку цілей, аналіз ефективності та плани розвитку.
Час і відвідуваність	Відстежуйте відвідуваність працівників, керуйте запитами на відпустку та забезпечуйте дотримання трудового законодавства та правил.
Навчання та розвиток	Керуйте програмами навчання та розвитку співробітників, включаючи планування курсів, відстеження та звітування.
Відповідність і звітність	Забезпечувати дотримання трудового законодавства, нормативних актів і вимог до звітності та створювати звіти за потреби.
Планування	Визначайте та розвивайте високопотенційних

спадкоємності		співробітників для майбутніх керівних ролей в організації.
Самообслуговування співробітників		Надайте співробітникам можливість керувати власною кадровою інформацією, такою як реєстрація на виплати, запити на відпустку та оцінювання ефективності.
Аналітика та звітність		Використовуйте аналітику даних, щоб отримати уявлення про тенденції та закономірності кадрової роботи, а також створювати звіти для підтримки прийняття рішень на основі даних.
Інтеграція налаштування	та	Інтеграція з іншими системами та програмами всередині організації та налаштування системи відповідно до конкретних потреб організації.
Безпека автентифікація	та	Забезпечте безпеку та конфіденційність даних співробітників, запровадивши відповідні засоби контролю доступу, механізми автентифікації та шифрування.
Навчання підтримка	та	Забезпечуйте навчання та підтримку користувачів, включаючи документацію, онлайн-ресурси та живу підтримку.

Джерело: складено автором на основі [24], [25], [27]

Управління проектами (PM): система PM – це набір інструментів і процесів, які використовуються для управління проектами в організації, включаючи планування проекту, планування, бюджетування та розподіл ресурсів (табл.1.7).

Таблиця 1.7

Особливості системи PM

Особливості системи PM	Опис
Планування проекту	Створюйте та керуйте планами проекту, включаючи визначення обсягу проекту, етапів, завдань і часових рамок.
Управління ресурсами	Керуйте ресурсами проекту, включаючи членів команди, бюджети та матеріали.
Управління завданнями	Призначайте завдання членам команди, відстежуйте прогрес виконання завдань і за потреби коригуйте пріоритети завдань.
Співпраця та спілкування	Сприяйте співпраці між членами команди, дозволяючи їм ділитися документами, коментарями та іншим вмістом, а також спілкуватися через чат або відеоконференцію.
Управління ризиками	Визначайте потенційні ризики проекту, розробляйте стратегії пом'якшення та контролюйте рівні ризику протягом життєвого циклу проекту.
Відстеження часу	Відстежуйте час, витрачений на виконання завдань, і створюйте звіти для моніторингу прогресу та бюджету

		проекту.
Звітність і аналітика		Створюйте звіти про статус, прогрес і бюджет проекту та використовуйте аналітику даних, щоб отримати уявлення про тенденції та закономірності проекту.
Підтримка Agile & Scrum		Підтримка гнучких методологій і методологій scrum для управління проектами, включно зі спринтами, стоячими та ретроспективами.
Інтеграція та налаштування		Інтеграція з іншими системами та програмами всередині організації та налаштування системи відповідно до конкретних потреб організації.
Мобільний доступ		Надайте користувачам доступ до вмісту РМ із мобільних пристроїв, дозволяючи їм співпрацювати та працювати в дорозі.
Безпека та автентифікація		Забезпечте безпеку та конфіденційність даних проекту шляхом впровадження належного контролю доступу, механізмів автентифікації та шифрування.
Навчання та підтримка		Забезпечуйте навчання та підтримку користувачів, включаючи документацію, онлайн-ресурси та живу підтримку.

Джерело: складено автором на основі [24], [25], [27]

Загалом корпоративна операційна система забезпечує основу для керування ключовими бізнес-процесами та дозволяє організаціям працювати ефективніше, результативніше та конкурентоспроможніше на світовому ринку.

1.2 Організаційна структура операційної системи підприємства

Організаційна структура операційної системи підприємства визначає, як взаємодіють різні функціональні підрозділи підприємства для досягнення загальних цілей операційної системи. Організаційна структура може включати такі елементи, як департаменти, відділи, групи, команди та інші функціональні одиниці, які працюють взаємопов'язано.

Організаційна структура операційної системи компанії означає спосіб, у який її різні функціональні області організовані та структуровані для досягнення цілей і завдань компанії[8]. Він включає в себе розподіл відповідальності, ролей і повноважень щодо прийняття рішень між різними відділами та особами всередині компанії.

Організаційна структура операційної системи компанії зазвичай включає різні відділи, такі як закупівлі, виробництво, маркетинг, продажі, дослідження та розробки, логістика, контроль якості та обслуговування клієнтів. Ці відділи працюють разом, щоб забезпечити безперебійну роботу бізнес-процесів компанії та досягти її загальних цілей.

На структуру операційної системи впливають різні фактори, включаючи розмір і складність діяльності компанії, характер галузі, в якій вона працює, і стратегічні цілі компанії[8]. Добре продумана організаційна структура може допомогти підвищити ефективність, підвищити продуктивність і підвищити здатність компанії адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Організаційна структура операційної системи підприємства зазвичай включає такі функціональні підрозділи:[8]

Виробництво - відповідає за виробництво продукції або надання послуг.

Закупівлі - відповідає за закупівлю матеріалів, комплектуючих, обладнання та інших ресурсів.

Маркетинг та продаж - відповідає за розвиток стратегії маркетингу, реклами та продажу продукції або послуг.

Логістика та складське господарство - відповідає за управління потоками матеріальних та інформаційних ресурсів, а також за забезпечення ефективного управління запасами та складського господарства.

Управління якістю - відповідає за забезпечення якості продукції або послуг та розробку політики управління якістю.

Фінанси та облік - відповідає за фінансове управління підприємством та облік фінансових операцій.

Інформаційні технології - відповідає за розробку та впровадження інформаційних технологій та систем управління.

Методи аналізу ефективності структури операційної системи

SWOT-аналіз - це метод, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони операційної системи підприємства, а також виявити можливості та загрози, що впливають на її роботу[15]. SWOT-аналіз проводять на основі вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на роботу операційної системи.

Аналіз пропускної здатності - цей метод дозволяє оцінити ефективність роботи операційної системи підприємства на основі швидкості проходження продукту через виробничі процеси[15]. Аналіз пропускної здатності допомагає виявити проблемні ділянки у виробничому процесі та знайти шляхи для їх вирішення.

Аналіз працездатності - цей метод дозволяє оцінити ефективність роботи операційної системи підприємства на основі продуктивності та якості виконуваних завдань[15]. Аналіз працездатності допомагає виявити, чи добре виконуються завдання, які ставляться перед операційною системою, та чи відповідає якість виконаної роботи очікуванням.

Аналіз ризиків - цей метод дозволяє визначити ризики, що можуть впливати на роботу операційної системи підприємства, та знайти шляхи для їх змінення або зменшення впливу на систему[15]. Цей метод полягає в ідентифікації потенційних ризиків, їх оцінці за ймовірністю та наслідками, та розробці стратегій для мінімізації цих ризиків.

Аналіз Портера - визначення конкурентного середовища та його впливу на підприємство[15].

Аналіз PESTLE - оцінка впливу політичного, економічного, соціального, технологічного, правового та екологічного середовища на операційну систему підприємства[15].

Дерево вибору - графічний метод для оцінки вибору рішень та їх наслідків[15].

Методологія FMEA - метод для ідентифікації та оцінки ризиків в системі за допомогою аналізу можливих відмов та їх наслідків[15].

Отже, аналіз ефективності структури операційної системи – це процес оцінки того, наскільки організаційна структура операційної системи підприємства сприяє досягненню його цілей і завдань. Аналіз передбачає перевірку різних компонентів операційної системи, таких як її відділи, процеси, ресурси та функції, щоб визначити, наскільки добре вони узгоджені із загальною стратегією організації та наскільки добре вони функціонують для підтримки цілей організації.

Основна мета аналізу полягає в тому, щоб визначити області вдосконалення в структурі операційної системи та запропонувати рішення для вирішення будь-яких проблем або проблем, які виявлені.

1.3 Процес управління операційною системою підприємства

Управління операційною системою підприємства передбачає планування, координацію, впровадження та контроль усіх дій і процесів, необхідних для забезпечення безперебійної роботи системи. Це включає в себе управління такими ресурсами, як персонал, обладнання та технології, а також розробку політики, процедур і стратегій для оптимізації продуктивності системи.

Ефективне управління операційною системою вимагає глибокого розуміння організаційної структури та культури підприємства, а також зовнішнього середовища, в якому воно працює. Це також передбачає

ідентифікацію та оцінку ризиків і можливостей, які можуть вплинути на продуктивність системи, і розробку планів на випадок непередбачених обставин для пом'якшення цих ризиків.

Процес керування операційною системою зазвичай включає такі кроки:[1]

1. Планування: на цьому кроці визначаються цілі та завдання корпоративної операційної системи та розробляється план досягнення цих цілей. План має включати стратегії розподілу ресурсів, управління ризиками та вимірювання продуктивності.
2. Реалізація: після того, як план розроблено, він вводиться в дію. Цей крок передбачає розподіл ресурсів, таких як люди, обладнання та технології, для виконання плану. Процес впровадження також включає розробку політик і процедур для управління роботою операційної системи підприємства.
3. Моніторинг: після реалізації плану важливо стежити за системою, щоб переконатися, що вона працює належним чином. Це передбачає збір і аналіз даних для виявлення тенденцій і проблем продуктивності.
4. Оцінка: на цьому етапі продуктивність операційної системи підприємства оцінюється щодо цілей і завдань, встановлених на етапі планування. Процес оцінки може передбачати використання ключових показників ефективності (KPI) та інших показників для вимірювання ефективності системи.
5. Постійне вдосконалення: на основі результатів оцінювання корпоративну операційну систему можна модифікувати та покращувати для підвищення її ефективності. Цей крок передбачає визначення областей для вдосконалення, розробку нових стратегій і впровадження змін у систему.

Загалом, процес управління операційною системою підприємства є безперервним циклом планування, впровадження, моніторингу, оцінки

та вдосконалення. Цей цикл гарантує, що система залишається ефективною та реагує на мінливі потреби підприємства.

Результати управління операційною системою підприємства можуть відрізнятися в залежності від ефективності процесу управління. Якщо процес управління ефективний, результати можуть включати[1]:

1. Підвищення ефективності та продуктивності.

Завдяки оптимізації процесів, виявленню та усуненню вузьких місць, а також оптимізації робочих процесів операційна система може стати більш ефективною та продуктивною.

2. Економія.

Завдяки зменшенню відходів, оптимізації ресурсів і вдосконаленню процесів ефективна операційна система може призвести до значної економії коштів для підприємства.

3. Покращена якість.

Ефективне керування операційною системою може призвести до покращення якості продуктів і послуг, що може привести до більшої задоволеності та лояльності клієнтів.

4. Підвищення конкурентоспроможності.

Шляхом підвищення ефективності, продуктивності та якості підприємство може стати більш конкурентоспроможним на ринку.

5. Краще прийняття рішень

Добре керована операційна система надає дані в режимі реального часу та інформацію, яка може допомогти особам, які приймають рішення, приймати обґрунтовані та стратегічні рішення.

З іншого боку, якщо процес управління неефективний, результати можуть включати:[1]

1. Збільшення витрат

Неефективне управління може призвести до марнотратства, неефективності та втрачених можливостей, що може призвести до збільшення витрат для підприємства.

2. Зниження продуктивності

Вузькі місця, погані робочі процеси та неефективність можуть сприяти зниженню продуктивності, що може вплинути на кінцевий результат.

3. Зниження якості

Якщо операційною системою керувати неефективно, якість продуктів і послуг може постраждати, що призведе до невдоволення клієнтів і зниження лояльності.

4. Знижена конкурентоспроможність

Еефективні та неефективні операційні системи можуть ускладнити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

5. Погане прийняття рішень

Без даних у реальному часі та розуміння, особам, які приймають рішення, може бути важко приймати обґрунтовані та стратегічні рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА «ЦИТРУС»

2.1 Аналіз організаційної структури операційної системи підприємства

«Цитрус» - це провідний інтернет-магазин citrus.ua і мережу з 57 магазинів, що працюють в унікальному для України форматі інноваційних розважальних центрів з відкритим доступом до товарів, інтерактивними зонами віртуальної реальності, електротранспорту, пристроїв розумного будинку.[16] «Цитрус» розвиває власну мережу авторизованих сервісних центрів і пунктів прокату електротранспорту, а також не мають аналогів освітніх просторів ЦеХАБ і Цитрус Академія у флагманських магазинах мережі.



Рис. 2.1 Логотип магазину «Цитрус»

Джерело: визначено автором на основі [16]

Один з важливих напрямків компанії «Цитрус» — ефективна співпраця з корпоративними клієнтами. «Обновляйте мобільну техніку, гаджети та аксесуари. Премируйте співробітників, купуйте подарунки партнерам чи колегам. З Цитрусом все це вигідно та зручно! Вже більше 500 компаній обирають Цитрус як надійного партнера у сфері корпоративних закупівель. Вибирайте і ви!»

Переваги мережі:

1. «Якісна техніка. Ви отримаєте лише сертифіковану техніку з офіційною гарантією від виробника»[16];
2. «Широкий асортимент та найкращі ціни. Асортимент, з яким ми працюємо, складається з найкращих моделей мобільної техніки, гаджетів та аксесуарів. Формуючи матрицю асортименту, ми забезпечуємо найкращі ціни на продукцію»[16];
3. «Національна мережа гаджетів та аксесуарів. Мережа "Цитрус", це 50 першокласних магазинів. Ми представлені в таких містах, як Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Запоріжжя, Миколаїв, Вінниця, Кривий Ріг, Херсон, Ізмаїл, Чорноморськ та Краматорськ»[16].

Визначено історію мережі "Цитрус", зліт та падіння:

Одного разу CEO Comfy Ігор Хижняк сказав, що компанія свого часу не помітила "Цитрус", так само як і "Розетку", і в результаті їй довелося витратити більше зусиль, щоб повернути тих клієнтів, яких у

мережі вже забрали. Це дійсно так. "Цитрус" починав як регіональний гравець і за відносно короткий період став великим гравцем, з яким довелося зважати на національні мережі.

Історія нинішньої мережі "Цитрус" розпочалася наприкінці 90-х в Одесі. Григорій Топал, який заробляє на обміні валют на Північному ринку, шукав сигналізацію для своєї нової машини, яка знайшлася у Дмитра Зінченка. Він 21 однорічний підприємець возив сигналізації з ОАЕ. Так почалося знайомство майбутніх, на той момент, співвласників однієї з великих мереж продажу електроніки "Цитрус".

Зінченко, який займався роздрібним бізнесом з 16 років, мав ідею продавати мобільні телефони. Топал мав гроші, які він вклав у спільний бізнес.

У результаті вони створили компанію "Інтерком", яка займалася оптовим продажем електроніки. 2001-го вдалося домовитися про постачання з Samsung, телефони у оптовика купувала навіть Євромережа – вже тоді один із лідерів ринку СНД.

Перший магазин майбутньої мережі назвали Булавка, і відповідно до духу часу торгували б.у.-електронікою. З'явилися відділи в салонах Gorenje. Першим класичним магазином телефонів став Zitrus (тоді ще через Z) у селищі Котовського на Одещині.

Це був звичайнісінький салон зв'язку – ні відкритої викладки телефонів (усі – у коробках за прилавком), ні яскравих продавців.

Після кризи 2008-2009 років продаж телефонів впав на 40%, оптовий бізнес був уже низькомаржинальним і ризиковим через курсові коливання. Роздріб виглядав надійніше. На неї зробили ставку.[16]

На світовому ринку смартфонів з'явилася нова цікава ніша – iPhone та Android-смартфони. Традиційні мережі не відразу ними зацікавилися. Ця техніка здавалася дорогою, невивченою і була повністю контрабандною. Мейнстрімом на той момент були кнопочві

Nokia на Symbian, у преміальному сегменті - Vertu. Натомість новинки сподобалися гікам та бунтарям. "Цитрус" ризикнув.

Під нову нішу мережа провела ребрендинг: змінила підходи до мерчендайзингу, використавши відкриту викладку (тоді це було на диво, а тепер – стандарт ринку), сервісу та послуг. Персоналу магазинів дозволяли носити кросівки та кеди, а фірмовий мерч усім сподобався, що його не знімали навіть у неробочий час.

"У ті часи продавець електроніки в Ельдорадо був одягнений у строгий костюм, був серйозним і похмурым. У Цитрусі ти мав бути прикольним", - згадує колишній співробітник магазину (працював з 2008 до 2013 року). Це подобалося клієнтам.[16]

Під аудиторію вибрали відповідний tone of voice – зухвалий та провокаційний. Колишній маркетинг-директор "Цитрус" Віктор Шолошенко (працював у мережі з 2010 до 2017 року) згадує, що однією з перших успішних кампаній стала реклама на 8 березня 2012-го. "Будь мужиком - подаруй дружині iPhone". "Це спонукало продаж телефонів до рівня новорічних", - згадує він.

Весною 2020-го з'явилися перші чутки про конфлікт між першими особами компанії. Публічно про конфлікт заявив Дмитро Зінченко. Його позиція звучить неповно та сумбурно. За його версією, конфлікт стався несподівано - Топал на нього через щось образився, спровокував, отримав відсіч і почав планомірно "віджимати" бізнес.

У 2018 році Цитрус почав здавати позиції на ринку. Колишній топ-менеджер мережі-конкурента вважає, що уповільнення темпів розвитку було пов'язане з тим, що митниця почала "закручувати" гайки, а у податкової постали питання до основних юрособ "Цитрусу". Засновникам довелося "відбілювати" бізнес, і це позначилося на маржі.

Організаційна структура підприємства. На підприємстві встановлена лінійно-функціональна організаційна структура управління, що складається з:

1. Лінійних підрозділів, що здійснюють в організації основну роботу
2. Спеціалізованих обслуговуючих функціональних підрозділів.

Лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи інформують та допомагають лінійному керівнику у розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів для прийняття конкретних рішень.

Функціональні служби доводять свої рішення виконавців через вищого керівника.

Функціональні служби здійснюють усю технічну підготовку виробництва; готують варіанти вирішення питань, пов'язаних із керівництвом процесом виробництва; звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва та ін.

Лінійно-функціональна структура управління має цілу низку переваг:

- 1) швидке здійснення дій щодо розпоряджень та вказівок, що віддаються вищими керівниками нижчестоящим,
- 2) раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків;
- 3) стабільність повноважень і відповідальності за персоналом.
- 4) єдність та чіткість розпорядження;
- 5) особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- 6) професійне вирішення завдань фахівцями функціональних служб.

Основні обов'язки керівника: організує роботу підприємства та відповідає за результати роботи підприємства; укладає договори, розпоряджається майном підприємства, дбає про поліпшення умов праці працівників тощо.

Комерційний відділ займається покупкою будівельних та оздоблювальних матеріалів. Також у функції цього відділу включається пошук покупців (клієнтів) і продавців (пошук здійснюється за

принципом "дешевше купити - дорожче продати"), встановлення контактів з покупцями (клієнтами) та продавцями, ведеться пошук постійних клієнтів та оформляються деякі документи.

Менеджер із закупівель здійснює контроль за забезпеченням безперебійного постачання сировини, матеріалів, палива тощо, забезпечення їх зберігання, контролює та регулює стан запасів матеріалів.

Менеджер з продажу бере безпосередню участь у укладанні договорів на постачання продукції, здійснює контроль за реалізацією своєчасних поставок продукції в замовленому асортименті та обсязі, за дотриманням чинних умов постачання продукції.

Основні функції, які виконує бухгалтерія:

1. Облік переміщень співробітників компанії та розрахунок їх заробітної плати та різного роду компенсацій
2. Облік номенклатури виробленої продукції і на послуг, і розрахунок їх собівартості
3. Реєстрація клієнтів та розрахунок вартості виконуваних для них замовлень;
4. Облік операцій з банку та з каси;

У бухгалтерському відділі використовуються такі види обліку:

- Облік кадрів
- Облік операцій з розрахункового рахунку
- Облік касових операцій
- Розрахунки з підзвітними особами
- Облік основних засобів
- Облік нематеріальних активів
- Облік матеріалів
- Облік товарів
- Нарахування та виплата заробітної плати;
- Облік готової продукції

- Облік реалізації товарів, готової продукції, надання послуг
- Облік виконання робіт

Маркетингова служба розробляє пропозиції щодо напрямів підвищення ефективності діяльності компанії, політику ціноутворення, шляхи зниження собівартості послуг, що надаються фірмою. Отже, прийняття всіх рішень діяльності підприємства, зокрема і з торгівельної діяльності, формується на основі великого маркетингового дослідження та стратегії розвитку підприємства.

Недоліки лінійно-функціональної структури

1. Дублювання функцій керівника та функціональних фахівців у процесі управлінської діяльності.
2. Виникнення внутрішньовиробничих бар'єрів, що обмежують рамки зацікавленості функціональних підрозділів у ефективному розвитку виробництва.
3. Розбіжності між лінійними та функціональними службами.
4. Недостатнє розмежування повноважень та відповідальності між лінійними та функціональними керівниками.
5. Слабка система мотивації, слабка її спрямованість кінцеві результати компанії.

Таким чином, недоліки лежать не в площині конкретної лінійної організаційної структури управління, а в площині організації робіт компанії, і можуть бути усунені заміною частини бюрократичних елементів. Але це вже буде деяка похідна організаційна структура.

Фінансовий стан характеризує господарську діяльність будь-якої організації як показник, з погляду її привабливості для інвесторів, кредитоспроможності, конкурентоспроможності у галузевій конкуренції.

Метою аналізу фінансової звітності є отримання інформативних параметрів, що дають об'єктивну та точну картину фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансова звітність підприємства 2019-2020 роки

Назва рядка	2019	2020	Динаміка 2019-2020
Актив			
1. Необоротні активи	1 361,00	980,00	-381,00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	7 688,00	3 852,00	-3 836,00
накопичена амортизація	6 327,00	2 872,00	-3 455,00
Незавершені капітальні інвестиції	49 316,00	64 279,00	14 963,00
Основні засоби	359 541,00	410 716,00	
первісна вартість	764 527,00	864 574,00	100 047,00
знос	404 986,00	453 858,00	48 872,00
Інші необоротні активи	12 187,00	11 943,00	-244,00
2. Оборотні активи Запаси	15 337,00	9 957,00	-5 380,00
Виробничі запаси	15 337,00	9 957,00	-5 380,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	813 797,00	711 644,00	-102 153,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	335,00	6 525,00	6 190,00
Рахунки в банках	1 130,00	1 485,00	355,00
Витрати майбутніх періодів	1 167,00	1 563,00	396,00
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1 259 883,00	1 226 637,00	-33 246
Пасив			
1. Власний капітал	133 767,00	133 767,00	0
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Додатковий капітал	97 643,00	97 643,00	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	154 638,00	263 540,00	108 902
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	9 397,00	5 436,00	-3 961
Пенсійні зобов'язання	3 154,00	2 800,00	354

Інші довгострокові зобов'язання	733,00	634 874,00	634 141
3. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	9 397,00	5 436,00	-3 961
Пенсійні зобов'язання	3 154,00	2 800,00	-354
Інші довгострокові зобов'язання	733,00	634 874,00	634 141
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	860 551,00	88 577,00	-771 974
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	486 977,00	441 134,00	-45 843
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	379 785,00	377 114,00	-2 641
Валовий: прибуток	107 192,00	64 020,00	-43 172
Інші операційні доходи	7 954,00	8 929,00	975
Адміністративні витрати	23 230,00	27 600,00	4 370
Витрати на збут	4 942,00	2 822,00	-2 120
Інші операційні витрати	25 568,00	29 603,00	4 035
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	61 406,00	12 924,00	-48 482
Інші фінансові доходи	116 163,00	160 275,00	44 112
Інші доходи	698,00	22 425,00	21 727
Інші витрати	2 449,00	7 440,00	4 991
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	136 124,00	131 773,00	-4 351
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-27 222,00	-23 642,00	3 580
Чистий фінансовий результат: прибуток	108 902,00	108 131,00	-771
Сукупний дохід	108 902,00	108 131,00	-771
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	62 817,00	67 687,00	4 870
Витрати на оплату праці	161 312,00	173 526,00	12 214
Відрахування на соціальні заходи	33 620,00	35 139,00	1 519
Амортизація	58 036,00	51 439,00	-6 597
Інші операційні витрати	117 741,00	109 347,00	-8 394
Разом	433 526,00	437 138,00	3 612
Розрахунок показників прибутковості акцій			

Середньорічна кількість простих акцій	2,675338447,0 0	2,675338447, 00	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2,675338447,0 0	2,675338447, 00	0

Джерело: складено автором на підставі[16]

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можна зробити висновок: дохід компанії за основним показниками знизився у 2020 році і це пов'язано в пандемією і економічною нестабільністю.

Таблиця 2.2

Аналіз структури працівників підприємства “Цитрус” за 2 роки

№	Показник	2019		2020		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, у т.ч.:	594	100 %	594	100 %	0	0
1.1.	- Непромисловий персонал (НПП)	310	52 %	310	52 %	0	0
1.2.	- Промислово-виробничий персонал (ПВП), у т.ч. :	284	48 %	284	48 %	0	0
1.2.1.	- робітники	32	10 %	32	10 %	0	0
1.2.2.	- керівники	71	25 %	71	25%	0	0
1.2.3.	- фахівці, професіонали	142	50%	142	50%	0	0
1.2.4.	- технічні службовці	0	0%	39	15	+ 39	100
1.2.5.	- інший персонал	39	15 %	0	0%	- 39	100

Джерело: пораховано автором на підставі[16]

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна зробити висновок: структура працівників підприємства не змінювалась і це свідчить про те, що співробітник задоволені своєю працею.

Таблиця 2.3

Аналіз гендерної структури працівників підприємства за 2 роки

№	Показник	2019		2020		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-	структурні зрушення, п.п.
Гендерна структура персоналу ПВП							
1	Чоловіки	398	67 %	398	67 %	0	0
2	Жінки	196	33 %	196	33 %	0	0
	Разом	594	100 %	594	100 %	0	0

Джерело: пораховано автором на підставі[16]

З таблиці 2.3 можна зробити висновок, що в гендерній структурі персоналу ПВП не відбулися значні зміни за рік, оскільки відсоткове співвідношення чоловіків і жінок залишилося на однаковому рівні в обох роках. Абсолютне відхилення становить 0, що підтверджує відсутність значних змін.

Структурні зрушення не були виявлені, оскільки співвідношення чоловіків і жінок залишилося на однаковому рівні в обох роках (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз руху працівників підприємства “Цитрус” за 2 роки

№	Показник	Мину- лий рік	Поточн ий рік	Відхилення	віднош е, %
				абсолютне, +/-	
1	2	3	4	5	6
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	594	594	0	0
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	7	2	- 5	70 %
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч. :	7	2	- 5	70 %
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	3	0	- 3	100 %
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо), осіб	4	2	- 2	50 %

4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	594	594	0	0 %
5	Коефіцієнт загального обороту, %	0,023	0,006	- 0,017	93 %
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	0,001	0	0,001	0 %
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	0,001	0	0,001	0 %

Джерело: пораховано автором на підставі[16]

Аналіз показників:

1. Середньооблікова кількість штатних працівників не змінилася порівняно з минулим роком.
2. Кількість прийнятих штатних працівників зменшилася з 7 до 2 осіб, що складає відхилення в абсолютному виразі на 5 осіб (70% відносно).
3. Кількість звільнених штатних працівників зменшилася з 7 до 2 осіб. Причиною звільнення 3 працівників була реорганізація, а 4 працівника звільнили за власним бажанням або з порушенням трудової дисципліни.
4. Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду залишилася без змін.
5. Коефіцієнт загального обороту зменшився з 0.023 до 0.006, що складає відхилення в абсолютному виразі на 0.017 (93% відносно).
6. Коефіцієнт обороту по прийому збільшився на 0.001 відсоткових пунктів.
7. Коефіцієнт обороту по вибуттю збільшився на 0.001 відсоткових пунктів.

Слід зазначити, що сьогодні все частіше підприємства ведуть боротьбу за свою частку на ринку в умовах швидкої зміни смаків та уподобань споживачів, загострення конкуренції, буму інформаційно-комунікаційних технологій тощо.

Ці нові виклики ускладнюються вимогами з боку суспільства щодо необхідності підвищити рівень соціально-етичної відповідальності підприємств. Водночас розвиток концепції маркетингу на українських підприємствах можна окреслити як перехід від орієнтації на збут до орієнтації на споживача.

Керівництвом вітчизняних підприємств стимулювання збуту все ще розглядається як найважливіший аспект маркетингової діяльності, водночас вивченню потреб споживачів не приділяється достатньої уваги.

Більшість досліджень ринку, що проводять українські підприємства, є простим збиранням фактів чи, у кращому разі, функціональним моніторингом. Лише деякі підприємства намагаються використовувати маркетингові дослідження як підґрунтя для операційного планування своєї маркетингової діяльності.

Мережа «ЦеТехно» діє на підставі статуту, в якому містяться відомості про його найменування та місцезнаходження, мету та предмет діяльності, порядок розподілу прибутків і збитків та інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми магазину, передбачені законодавством (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка поточного стану внутрішнього середовища підприємства
“Цитрус”

Вид середовища	Найменування показника	Важливість (вага) показника (0÷1)	Значення показника (0÷10)	Гармонізація на оцінку
Маркетинг	1. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно з продовольчим асортиментом	0,2	8	1,6
	2. Інші види оптової торгівлі	0,1	6	0,6
	3. Наявність офіційного сайту	0,2	8	1,6
	Всього	0,5		3,8

Виробництво	1. Зручне розташування товарів в торговому залі	0,3	8	2,4
	2. Наявність власних марок	0,3	8	2,4
	3. Реконструкція магазинів	0,2	5	1
	Всього	0,8		5,8
Фінанси	1. Рентабельність діяльності	0,5	2	1,2
	2. Залучення інвестицій	0,2	4	1,4
	Всього	0,7		2,6
Управління персоналом	1. Семінарські заняття	0,3	8	2,4
	2. Конференції	0,3	8	2,4
	3. Спільні заняття	0,3	8	2,4
	4. Дискусії	0,3	8	2,4
	5. Висока компетентність і кваліфікація персоналу	0,3	8	2,4
	Всього	1,5		12
Екаунтінг	1. Інформаційне забезпечення	0,5	6	4
Менеджмент	1. Розвиток логістики	0,3	8	2,4
	2. Зміни формату роздрібною торгівлі	0,3	8	2,4
	3. Удосконалення культури сервісу	0,3	8	2,4
	4. Висока компетентність і кваліфікація персоналу	0,4	8	3,2
	Всього	1,3		10,4

Джерело: складено автором

Таким чином, за допомогою даних табл. 2.5 були виявлені найбільш важливі фактори внутрішнього середовища, що впливають на ефективність діяльності компанії «Цитрус».

Найсильніші сторони досліджуваного підприємства стосуються маркетингу, менеджменту, управління персоналом.

Таблиця 2.6

Оцінка поточного стану зовнішнього середовища підприємства

“Цитрус”

Вид середовища	Найменування показника	Важливість (вага) показника (0÷1)	Значення показника (0÷10)	Гармонізована оцінка
Споживачі	1. Лояльність клієнтів	0,3	6	1,8
	2. Постійні споживачі	0,5	9	5,5
	Всього	0,8		7,3
Посередники	1. Позитивний імідж	0,5	8	4

Конкуренти	1. Низькі ціни конкурентів	0,4	5	2
	2. Можливість появи товарів-замінників	0,25	6	1,5
	Всього	0,65		3,5
Постачальники	1. Наявність надійної бази постачальників	0,5	9	4,5
	2. Відсутність критичних змін в поведінці постачальників	0,25	7	1,75
	Всього	0,75		6,25
Контактні аудиторії	1. Залучення інвесторів	0,25	6	1,5
	2. Налагоджені зв'язки з суспільством	0,35	4	1,4
	Всього	0,6		2,9

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.6 на діяльність підприємства найбільший вплив мають споживачі та постачальники.

Таблиця 2.7

Характеристика середовища

Вид середовища	Найменування показника	Важливість (вага) показника (0÷1)	Значення показника (0÷10)	Гармонізована оцінка
Політична	1. Вплив пандемії COVID	0,3	2	0,6
	2. Збільшення податків	0,1	2	0,2
	Всього	0,4		0,8
Економічна	1. Ризики погіршення економічної ситуації в країні	0,25	8	2
	2. Зростання курсів валют.	0,3	2	0,6
	3. Темпи росту галузі	0,2	4	0,8

Вид середовища	Найменування показника	Важливість (вага) показника (0÷1)	Значення показника (0÷10)	Гармонізована оцінка
	Всього	0,85		3,4
Демографічна	1.Купівельна активність	0,2	3	0,6
	2.Підвищення вимог до якості товарів	0,4	3	1,2
	3.Кількість кваліфікованих кадрів	0,3	6	1,8
	Всього	0,9		3,6
Культурна	1. Погляди ЗМІ	0,5	6	3
Технологічна	1. Впровадження нових технологій	0,35	7	2,45
Природна	-	-	-	-

Джерело: складено автором

Найбільший вплив на діяльність підприємства надають демографічні та економічні чинники.

SWOT-аналіз — це один зі способів аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток компанії. SWOT аналіз підприємства дає чітке розуміння ситуації та вказує напрямки для розвитку. Компанія зможе розробити ефективну стратегію роботи компанії, використовуючи сильні сторони та знаючи про її слабкості. Саме SWOT аналіз допомагає звести до мінімуму ризик невдачі.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Знання ринку та споживачів 2.Імідж підприємства 3.Ефективність збутової діяльності	1.Нестабільність економіки 2.Часті зміни в

4.Ефективність системи просування 5.Якість товару 6.Виробничі можливості 7.Матеріально -технічна забезпеченість 8.Наявність капіталу 9.Прибутковість 10.Рентабельність	законодавстві 3.Велика кількість конкурентів 4.Низький дохід громадян
Можливості	Загрози
1.Залучення більшої кількості споживачів за допомогою вже сформованого іміджу підприємства 2.Проведення конференцій, зустрічей 3. Спонсорство 4.Розширення частки ринку	1.Інфляція 2.Конкуренція 3.Економічна криза

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що підприємство має досить сильну позицію на ринку, зокрема завдяки знанням ринку та споживачів, ефективній збутовій діяльності та системі просування, а також високій якості товарів та наявності виробничих можливостей, матеріально-технічної забезпеченості та капіталу. Проте підприємство також стикається зі слабкими сторонами, такими як нестабільність економіки, часті зміни в законодавстві, велика кількість конкурентів та низький дохід громадян.

Однак, є можливості для подальшого розвитку, такі як залучення більшої кількості споживачів за допомогою вже сформованого іміджу підприємства, проведення конференцій та зустрічей, спонсорство та розширення частки ринку. Потрібно також враховувати загрози, такі як інфляція, конкуренція та економічна криза, та підготуватися до них відповідним чином. Отже, підприємство має потенціал для розвитку, але потребує уваги до своїх слабких сторін та використання можливостей для зростання.

2.2 Аналіз процесу управління операційною системою підприємства «Цитрус»

«Цитрус» - це українська компанія, яка займається продажем електроніки та побутової техніки. Управління операційною системою підприємства включає наступні етапи:

Планування: на цьому етапі виробляється план роботи підприємства, визначаються завдання та цілі, що повинні бути досягнуті. В компанії «Цитрус» планування відбувається на рівні керівників підрозділів, які відповідають за конкретний напрямок діяльності (наприклад, закупівля товарів або рекламна кампанія).

Реалізація: на цьому етапі виконуються завдання, заплановані на першому етапі. Компанія «Цитрус» здійснює продаж товарів у своїх магазинах та в онлайн-режимі на власному сайті.

Контроль: на цьому етапі відбувається контроль за виконанням завдань та відстеження результатів. В компанії «Цитрус» контроль здійснюється на кожному етапі роботи, щоб вчасно виявляти проблеми та вносити корективи до робочого процесу.

Аналіз: на цьому етапі виконується аналіз результатів та оцінюється ефективність роботи. В компанії «Цитрус» аналіз здійснюється на різних рівнях керівництва, щоб виявити слабкі місця та покращити робочий процес.

Організаційна структура операційної системи підприємства «Цитрус» може бути наступною:

1. Відділ закупівель та постачання

Відділ закупівель та постачання відповідає за забезпечення підприємства необхідними ресурсами, матеріалами та послугами для здійснення операційної діяльності. Конкретні обов'язки відділу можуть включати наступні завдання:

- Розробка та реалізація стратегії закупівель на основі аналізу ринку, забезпечення наявності необхідних матеріалів та послуг для підприємства.

- Взаємодія з постачальниками, укладання договорів та контроль за їх виконанням.
- Моніторинг ринку на предмет пошуку нових постачальників та можливостей для зниження витрат на закупівлі.
- Контроль за запасами та складськими запасами, розробка оптимальної стратегії їх управління.
- Координація з іншими відділами підприємства для забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами.

2. Відділ продажу та маркетингу

Даний відділ відповідає за розробку та реалізацію стратегій продажу продукції чи послуг компанії, а також за просування бренду на ринку. До його завдань належить визначення потреб споживачів, аналіз конкурентів, планування та координація рекламних кампаній, розвиток дистрибуційних каналів, управління ціноутворенням, моніторинг ринкових тенденцій та розробка маркетингових досліджень. Відділ продажу та маркетингу є ключовим підрозділом, який забезпечує збільшення обсягів продажу та популяризацію бренду підприємства.

3. Відділ розробки та дослідження нових продуктів

Відділ розробки та дослідження нових продуктів займається розробкою нових товарів і послуг для підприємства. Цей відділ проводить дослідження ринку, визначає потреби споживачів і працює над розробкою інноваційних продуктів, які задовольняють ці потреби. Крім того, відділ розробки і дослідження нових продуктів займається плануванням і впровадженням нових продуктів на ринок, а також оцінює ефективність їх продажу.

4. Відділ логістики та складського господарства

Відділ логістики та складського господарства займається плануванням, координацією та контролем процесів, пов'язаних з переміщенням товарів від постачальників до складів підприємства та від складів до покупців. Основним завданням відділу є забезпечення

надійної та своєчасної поставки товарів до клієнтів, оптимальної організації логістичних процесів та ефективного управління запасами. До обов'язків відділу також входить планування маршрутів доставки, вибір транспортних засобів та взаємодія з доставковими компаніями.

5. Відділ обліку та контролю якості товарів

Відділ обліку та контролю якості товарів займається наступними завданнями:

1. Облік товарів: ведення документації, що стосується руху товарів на підприємстві, визначення обсягів закупівель та продажів, аналіз даних про обороти та прибутки.
2. Контроль якості товарів: перевірка якості товарів, що надходять на підприємство, контроль якості продукції, що виготовляється на підприємстві, проведення випробувань та аналізу якості продукції.
3. Взаємодія з постачальниками та покупцями: узгодження умов поставок та оплати з постачальниками, вирішення питань, що стосуються якості товарів та їх відповідності вимогам покупців.
4. Розробка та впровадження систем контролю якості: розробка та впровадження систем контролю якості продукції на підприємстві з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.
6. Відділ сервісного обслуговування та післяпродажного сервісу.

Даний займається наданням послуг після продажу товарів, вирішенням технічних питань, гарантійним та післягарантійним обслуговуванням, консультаціями клієнтів та вирішенням їхніх запитань. Цей відділ забезпечує взаємодію з партнерами зі зв'язку з проблемами технічного характеру, ремонту та обслуговування продуктів. Відділ також займається організацією процесів обміну, повернення та відшкодування продуктів, які були придбані клієнтами.

Крім того, на керівному рівні є такі підрозділи:

1. Виконавчий директор
2. Фінансовий директор

3. Комерційний директор
4. Технічний директор.

В цій організаційній структурі кожен відділ відповідає за свої функції та завдання, а керівники підрозділів забезпечують взаємодію та координацію роботи між відділами для досягнення загальних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ПІДСИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА «ЦИТРУС»

3.1 Розробка нової організаційної структури операційної системи підприємства

Розробка нової організаційної структури для операційної системи компанії може допомогти кількома способами:

Підвищення ефективності та продуктивності: нова структура може допомогти оптимізувати процеси та усунути надмірності, що може призвести до підвищення ефективності та підвищення продуктивності. Чітко визначивши ролі та обов'язки, співробітники можуть зосередитися на своїх основних компетенціях, зменшуючи ймовірність дублювання чи прогалин у обов'язках.

Збільшення інновацій: нова структура може стимулювати інновації, забезпечуючи більш гнучке середовище, яке дозволяє експериментувати та ризикувати. Співробітники, швидше за все, будуть ділитися ідеями та співпрацювати в більш плоскій, менш ієрархічній структурі.

Покращення комунікації: нова структура може сприяти кращій комунікації всередині та між відділами, покращуючи потік інформації та зменшуючи ймовірність розмежування. Долаючи бар'єри, співробітники можуть працювати разом ефективніше для досягнення спільних цілей.

Краще обслуговування клієнтів: нова структура може допомогти покращити обслуговування клієнтів, забезпечуючи більш гнучку та оперативну організацію, яка може швидко адаптуватися до мінливих потреб клієнтів. Розширюючи можливості співробітників взяти на себе відповідальність за свої ролі та обов'язки, компанії можуть надавати швидші та більш персоналізовані послуги.

Підвищення задоволеності працівників: нова структура може підвищити задоволеність і залученість працівників, забезпечуючи більш повноцінне та повноцінне робоче середовище. Надаючи співробітникам більше автономії та можливість приймати нові виклики, компанії можуть залучати та утримувати найкращі таланти.

Загалом розробка нової організаційної структури для операційної системи компанії може допомогти створити більш ефективну, інноваційну та орієнтовану на клієнта організацію, яка краще відповідає потребам як працівників, так і клієнтів.

Одним із прикладів нової організаційної структури для операційної системи компанії може бути модель «холакратії»[28]. У холакратії традиційні ієрархічні структури управління замінюються серією самоорганізованих команд, які називаються «колами», які працюють разом для досягнення цілей компанії.

Холакратія — це особливий тип організаційної структури, яка наголошує на самоуправлінні та розподіленому прийнятті рішень всередині компанії[28]. Він заснований на ідеї, що традиційна ієрархія компанії може створити неефективність і обмежити здатність працівників робити внесок в успіх компанії.

У холакратії традиційна управлінська ієрархія замінюється серією самоорганізованих команд або «кіл», кожна зі своєю конкретною метою чи сферою відповідальності. Ці кола працюють із високим ступенем автономії та мають повноваження приймати рішення та діяти в межах своєї сфери відповідальності.

Кожне коло має конкретну мету або сферу відповідальності, а членам надається повноваження приймати рішення та вживати заходів у своєму колі без необхідності схвалення керівника. Ролі в колах визначаються чітким набором обов'язків, і кожен учасник має право взяти на себе відповідальність за свою роль і зробити внесок в успіх кола.

Ролі в кожному колі чітко визначені, і кожен учасник має право взяти на себе відповідальність за свою роль і зробити внесок в успіх кола. Рішення приймаються через процес «інтегрованого прийняття рішень», який передбачає збір інформації від усіх відповідних сторін і пошук рішення, яке відповідає потребам групи в цілому[28].

Холакратія наголошує на прозорості, підзвітності та постійному вдосконаленні. Це заохочує співробітників до співпраці, обміну знаннями та ініціативи у вирішенні проблем. Ця модель може допомогти

компаніям стати більш гнучкими та адаптованими до змін, оскільки дозволяє швидко приймати рішення та діяти.

Холакратія наголошує на прозорості, підзвітності та постійному вдосконаленні. Це заохочує співробітників до співпраці, обміну знаннями та ініціативи у вирішенні проблем. Розширюючи можливості співробітників і надаючи їм більше автономії, компанії можуть створити більш гнучку та адаптовану організацію, здатну швидко реагувати на зміни ринкових умов і потреб клієнтів.

Однак реалізація холакратії вимагає суттєвих змін в організаційній культурі та мисленні, а також постійної відданості навчанню та розвитку, щоб гарантувати, що всі співробітники розуміють свої ролі та обов'язки в новій структурі.

Однак реалізація холакратії вимагає суттєвих змін в організаційній культурі та мисленні, а також постійної відданості навчанню та розвитку, щоб гарантувати, що всі співробітники розуміють свої ролі та обов'язки в новій структурі.

Реалізація холакратії може допомогти підприємству у кількох аспектах:[28]

1. Покращення ефективності та продуктивності

Холакратія може сприяти оптимізації процесів та усуненню дублювання робіт, що може позитивно вплинути на ефективність та продуктивність. Якщо ролі та відповідальності чітко визначені, то співробітники можуть сконцентруватись на своїх головних компетенціях, що зменшує ймовірність перекриття або прогалів у відповідальності.

2. Сприяння інноваціям

Холакратія може стимулювати інновації, забезпечуючи більш гнучке середовище для експериментів та ризикування. У менш ієрархічній структурі співробітники можуть бути більш схильні ділитися ідеями та співпрацювати.

3. Покращення комунікації

Холакратія може сприяти кращій комунікації в межах і між відділами, поліпшуючи потік інформації та зменшуючи імовірність виникнення ізольованих сфер. Руйнування бар'єрів сприяє кращій співпраці співробітників, що в свою чергу може позитивно вплинути на досягнення загальних цілей.

4. Покращення обслуговування клієнтів

Холакратія може допомогти поліпшити обслуговування клієнтів, забезпечивши більш гнучку та реактивну організацію, яка може швидко адаптуватися до змін потреб клієнтів.

3.2 Розробка процедур та методик управління операційною системою підприємства

Модель «холакратії» — це особливий тип організаційної структури, яка акцентує увагу на самоуправлінні та розподіленому прийнятті рішень всередині компанії[28]. Нижче наведено ключові процедури та методологію, які зазвичай використовуються для впровадження холакратії:

Структура кола: у холакратії компанія структурована навколо серії самоорганізованих команд або «кіл», кожне зі своєю конкретною метою чи сферою відповідальності. Кожне коло відповідає за певну сферу діяльності та має повноваження приймати рішення та вживати заходів у межах своєї сфери відповідальності.

Ролі та обов'язки: у кожному колі чітко визначені ролі та обов'язки. Кожен учасник має право взяти на себе відповідальність за свою роль і зробити свій внесок в успіх гуртка. Ролі визначаються «підзвітністю», яка є конкретними сферами відповідальності та повноважень.

Керівні зустрічі: Холакратія використовує систему регулярних керівних зустрічей, щоб гарантувати, що рішення приймаються прозоро та спільно. Ці зустрічі використовуються для обговорення будь-якої напруги, проблем або можливостей у колі, а також для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів або зміни ролей і обов'язків.

Тактичні наради: окрім нарад щодо керівництва, холакратія також використовує регулярні тактичні наради, щоб забезпечити безперервне виконання повсякденних операцій. Ці зустрічі використовуються для обговорення будь-яких питань або можливостей, що виникають, і для прийняття рішень щодо найкращого їх вирішення.

Інтегроване прийняття рішень: модель наголошує на процесі «інтегрованого прийняття рішень», який передбачає збір інформації від усіх відповідних сторін і пошук рішення, яке відповідає потребам групи в цілому. Цей процес допомагає гарантувати, що рішення приймаються прозоро та спільно, і що кожен має право голосу в процесі прийняття рішень.

Постійне вдосконалення: модель заохочує постійне вдосконалення шляхом регулярного перегляду та вдосконалення організаційної структури, ролей і обов'язків, а також процесів прийняття рішень.

Загалом модель «холакратії» наголошує на прозорості, підзвітності та постійному вдосконаленні, а також заохочує співробітників до співпраці, обміну знаннями та ініціативи у вирішенні проблем. Це вимагає істотних змін в організаційній культурі та мисленні, а також постійної відданості навчанню та розвитку, щоб гарантувати, що всі працівники розуміють свої ролі та обов'язки в новій структурі.

Модель «холакратії» може допомогти підприємству кількома способами. Наголошуючи на самоуправлінні, розподіленому прийнятті рішень і співпраці, це може допомогти покращити комунікацію та прийняття рішень у всій організації, підвищити залученість і

задоволеність працівників, а також сприяти більш адаптивній та інноваційній культурі.

Потенційні переваги моделі холакратії для підприємства:

Підвищена гнучкість: завдяки створенню більш гнучкої та адаптивної організаційної структури підприємство може швидше й ефективніше реагувати на зміну ринкових умов. Покращена комунікація: сприяє прозорості та співпраці, що може допомогти покращити комунікацію та обмін інформацією між різними командами та відділами. Більше залучення працівників: надаючи працівникам більше автономії та володіння своїми ролями та обов'язками, модель холакратії може допомогти підвищити залученість, мотивацію та задоволеність роботою.

Швидше прийняття рішень: дозволяє приймати рішення швидше та ефективніше, оскільки повноваження щодо прийняття рішень розподілені по всій організації. Постійне вдосконалення: заохочує постійний зворотний зв'язок і перегляд, що може допомогти підприємству визначити сфери для вдосконалення та вносити зміни швидше й ефективніше. Загалом, модель холакратії може допомогти підприємству стати більш адаптивним, інноваційним і чуйним на потреби своїх клієнтів і співробітників, а також сприяти більшій організаційній культурі співпраці та залучення.

ВИСНОВКИ

Під час написання роботи і досягнення поставленої мети ми дійшли наступних висновків.

Системний підхід до оперативного менеджменту – це метод аналізу та управління організацією в цілому, з акцентом на взаємозв'язку та взаємозалежності всіх її частин.

Система — це набір взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, які працюють разом для досягнення спільної мети або завдання

Елементи системи – це окремі частини або компоненти, які складають систему.

Підсистема — це менша система всередині більшої системи.

Операційна система підприємства - це комплекс взаємопов'язаних процесів та підрозділів, які забезпечують ефективне та оптимальне виконання операцій та функцій підприємства.

Організаційна структура операційної системи підприємства визначає, як взаємодіють різні функціональні підрозділи підприємства для досягнення загальних цілей операційної системи.

Організаційна структура операційної системи підприємства зазвичай включає такі функціональні підрозділи: виробництво, закупівлі, маркетинг та продаж, логістика та складське господарство, управління якістю, фінанси та облік, інформаційні технології.

Управління операційною системою підприємства передбачає планування, координацію, впровадження та контроль усіх дій і процесів, необхідних для забезпечення безперебійної роботи системи. Це включає в себе управління такими ресурсами, як персонал, обладнання та технології, а також розробку політики, процедур і стратегій для оптимізації продуктивності системи.

«Цитрус» - це провідний інтернет-магазин citrus.ua і мережу з 57 магазинів, що працюють в унікальному для України форматі інноваційних розважальних центрів з відкритим доступом до товарів, інтерактивними зонами віртуальної реальності, електротранспорту, пристроїв розумного будинку.

Один з важливих напрямків компанії «Цитрус» — ефективна співпраця з корпоративними клієнтами.

Управління операційною системою підприємства включає наступні етапи: планування, реалізація, контроль, аналіз.

Одним із прикладів нової організаційної структури для операційної системи компанії може бути модель «холакратії».

У холакратії традиційна управлінська ієрархія замінюється серією самоорганізованих команд або «кіл», кожна зі своєю конкретною метою чи сферою відповідальності.

Загалом, модель холакратії може допомогти підприємству стати більш адаптивним, інноваційним і чуйним на потреби своїх клієнтів і співробітників, а також сприяти більшій організаційній культурі співпраці та залучення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушак І. В. Управління операційною системою підприємства. 8-ме вид. Міжнар. наук. журн. "Інтернаука", 2018. С.18-26.
2. Булатова І. Операційна система підприємства: сутність та елементи. 2-ге вид. Електрон. наук. фах. журн. «Інтернаука», 2015. URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/publication/archive/Inter-nauka_02_2015.pdf.
3. Гавриленко О. І., Єрмоленко Ю. М. Особливості управління операційною системою підприємства в умовах дослідження та впровадження ІКТ. 20-те вид. Сучасні проблеми економіки та підприємництва, 2019. С.56-60.
4. Глушук О.В., Іванченко А.В. Управління операційною системою підприємства: методологічний аспект. Економічні науки, 2016, № 3 (139), с. 36-41.
5. Григорчук О. Операційна система підприємства: етапи створення та функціонування. Електронний науковий фаховий журнал «Економічний простір». URL: <https://economic-space.com.ua/index.php/journal/article/view/70/63>.
6. Дегтярьов, В. О. Організаційна структура управління операційною системою підприємства. 2015. № 3-4. С. 145-149.
7. Дроздова І. С. Економіка та управління підприємствами в умовах глобалізації. Херсон : Гельветика, 2018. 131 с.
8. Коваль О. Операційна система підприємства як ключовий фактор ефективного управління бізнес-процесами. Матеріали Всеукр. науково-практ. конф. «Маркетинг в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку», 2018. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/28202/1/76-79.pdf>.
9. Кравченко Л.М., Мережко Т.М. Управління операційною системою підприємства: теорія і практика. Київ: ВПЦ "Київський університет", 2016. С.18-23.

- 10.Красько І. О. Управління операційною системою підприємства як фактор забезпечення конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. № 34. С. 26-29.
- 11.Кузьмінська, І. О. Управління операційною системою підприємства: теорія та практика. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2015. Т. 156. С. 5-11.
- 12.Леус В.І. Особливості управління операційною системою підприємства в умовах глобалізації економіки. Світ фінансів, 2014, № 4 (17), С. 94-101.
- 13.Литвиненко М.І., Голубка О.О., Василенко А.В. Управління якістю операційної системи підприємства: теорія і практика. Економіка та управління, 2017, № 3 (71), С. 27-33.
- 14.Лук'янова О. Операційна система підприємства як основний елемент управління виробництвом. Науковий вісник Полісся. 2019. № 4. С. 86–91. URL: http://www.nbu.gov.ua/UJRN/Nvp_2019_4_17.
- 15.Малець О. В., Бездушна О. В. Особливості управління операційною системою підприємства в умовах глобалізації економіки. Ефективна економіка. 2020. № 2. С. 1-11.
- 16.Офіційний сайт магазину "Цитрус" Джерело: <https://www.ctr.com.ua>
- 17.Панченко О.М. Організаційна структура операційної системи підприємства. Економіка регіону. 2015. № 1. С. 101-106.
- 18.Сиротюк, Т. В. Управління операційною системою підприємства: сутність та складові. Економіка та управління підприємствами в умовах глобалізації : зб. наук. пр. Вип. 1. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. С. 96-103.

- 19.Хоменко О.В., Жук І.М. Управління операційною системою підприємства на засадах проектного менеджменту. Економіка та управління, 2018, № 1 (27), С. 67-73.
- 20.Чаплига М. С. Управління операційною системою підприємства. Вісник Прикарпатського університету. 2012. № 28. С. 233–236.
- 21.Чепурна Л.С. Методи управління операційною системою підприємства. Економіка та управління, 2015, № 2 (56), С. 26-32.
- 22.Шевченко Н.В., Гладка Ю.А. Організаційно-економічні засади управління операційною системою підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки, випуск 27, 2013. 328 с.
- 23.Яремко, Л. М. Управління операційною системою підприємства: теоретичні аспекти та практичне застосування. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 28. С. 167-171.
- 24.Chase R. B., Aquilano N. J. Production and Operations Management: Manufacturing and Services. 6th ed. Irwin/McGraw-Hill, 1995. 853 p.
- 25.Heizer J., Render B. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 12th ed. Pearson Education Limited, 2017. 912 p.
- 26.Jacobs F. R., Chase R. B., Lummus R. R. Operations and Supply Chain Management. 14th ed. McGraw-Hill Education, 2014. 800 p.
- 27.Krajewski L. J., Ritzman L. P., Malhotra, M. K. Operations Management: Processes and Supply Chains.12th ed. Pearson Education Limited, 2018. 688 p.
- 28.Robertson B. "Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World". Henry Holt and Co. 2015. 240 p.
- 29.Schroeder R. G., Goldstein S. M., Rungtusanatham, M. J. Operations Management: Contemporary Concepts and Cases. 7th ed. McGraw-Hill Education, 2018. 576 p.

30. Nahmias, S. *Production and Operations Analysis*. 7th ed. McGraw-Hill Education, 2015. 820 p.
31. Slack N., Brandon-Jones A., Johnston R. *Operations Management*. 9th ed. Pearson Education Limited, 2019. 713 p.
32. Slack N., Chambers S., Johnston R. *Operations Management*. 6th ed. Prentice Hall, 2010. 670 p.
33. Stevenson W. J., Hojati, M. *Operations Management: Processes and Value Chains*. 4th ed. McGraw-Hill Education, 2017. 831 p.
34. *Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management* / T. E. Vollmann et al. McGraw-Hill Education, 2017. 531 p.