

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Ломачинський Олександр Олегович

УДК 65.012.32:658:330.342.146

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління операційною діяльністю газопостачальних підприємств в умовах
імпортозаміщення

073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Ломачинський О.О.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Куцмус Н.М.
д.е.н., доцент

АНОТАЦІЯ

Ломачинський О.О. Управління операційною діяльністю газопостачальних підприємств в умовах імпортозаміщення. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2020.

Дослідження розкриває сутність поняття управління операційною діяльністю підприємств та аспекти формування системи управління операційною діяльністю. Проведено оцінку фінансово-господарського стану підприємства газопостачання. Розроблено пропозиції щодо використання системи бенчмаркінгу для оцінки ефективності та поліпшення системи управління операційною діяльністю ПАТ «Житомиргаз», що дозволило окреслити напрямки підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Ключові слова: управління, операційна діяльність, газопостачання, бенчмаркінг, організаційно-економічний механізм.

ANNOTATION

Lomachinsky O. Management of the operational activity of gas-supplying enterprises in the minds of importation. – Qualitative work on the right handwriting.

Qualitative work on the master's level for specialty 073 "Management" – Polissya National University, Zhytomyr, 2020.

Research displays the core of management of operational activity of enterprises and the aspects of the formation of the system and the management of operational activity. Assessment of financial and state gas supply was carried out. The development of proposals for testing the system and benchmarking for assessing the efficiency and improvement of the operational efficiency of the Zhytomyrgaz PJSC.

Key words: management, operational efficiency, gas supply, benchmarking, organizing and economical mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Сутність операційної діяльності та її складові.....	6
1.2. Стандарти управління операційними системами.....	10
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГАЗОПОСТАЧАННЯ	
2.1. Характеристика галузі транспортування та постачання газу..	16
2.2. Система операційного управління ПАТ “Житомиргаз”	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ГАЗОПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ	
3.1. Бенчмаркінг як метод підвищення ефективності операційної діяльності підприємств газопостачання.....	26
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37
ДОДАТКИ.....	41

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкових відносин забезпечити сучасному підприємству ефективне функціонування і конкурентні переваги може лише ефективна система управління його виробничою діяльністю..

Удосконалення управління операційною діяльністю – це питання розробки заходів та механізмів, які забезпечують найбільш ефективне поєднання праці і матеріальних елементів виробництва. Методи організації виробництва на підприємстві все в більшій мірі визначають можливість ефективного використання існуючої техніки і технології.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що правильна організація операційного процесу дозволяє контролювати виконання всіх технологічних операцій, гарантує якість продукції, що випускається, знижує вплив людського фактору і дозволяє підвищити конкурентоспроможність і прибутковість організації.

Теоретичною основою даної роботи є праці сучасних вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячених питанням управління виробничими процесами в організації: Волков І.О., Гавренкова А.В., Гоберман В.А., Матвеев І., Малюк В.І., Фатхутдінов Р.А., Рязанова В.А., Старлінгова А.Н., Іванова І.М., Ільєнкова Е.С., Грімашевич О.Н., Яшин Н.С. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи операційного управління сучасного газопостачального підприємства, а також вибір напрямків її вдосконалення з позицій імпортозаміщення

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити **наступні завдання:**

- розглянути теоретичні основи організації операційного менеджменту;
- провести аналіз менеджменту компанії і організації виробничого процесу на підприємстві;
- виявити основні шляхи розвитку управління виробництвом.

Об'єктом дослідження в даній роботі є організація і управління операційним процесом, **предметом** – процес вдосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. Методичною і теоретичною основою кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення та результати наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджували проблеми управління операційною діяльністю.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, Президента України, Верховної Ради України, інші нормативні документи з питань здійснення господарської діяльності підприємств та управління операційною діяльністю; підручники, монографії, публікації в періодичних виданнях, фінансова звітність підприємства ПАТ «Житомиргаз».

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків і методичних рекомендацій для запровадження управління операційною діяльністю на підприємствах.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність операційної діяльності та її складові

Отримані в міру накопичення матеріалу і виявлення основних законів і закономірностей управління операціями у виробничій сфері наукові і практичні результати стали знаходити застосування не тільки в промисловості, але і в сфері надання послуг. У бізнес-процесах будь-якої галузі або сфери діяльності були виділені спектри виробництва і послуг, підсумком чого став розвиток інтегрованого підходу до управління операціями – операційний менеджмент. Основним об'єктом управління в ньому є операції і процеси.

Для визначення змісту об'єкту управління операційного менеджменту слід зупинитися на значенні термінів «операція», «виробництво», «процес» і т.п. Ці терміни досить часто використовуються в практиці управління як взаємозамінні. Однак це не зовсім правильний підхід.

Термін управління операціями охоплює планування, впровадження та нагляд за виробництвом товарів або послуг. Керівники операцій несуть відповідальність як за стратегію, так і за повсякденне виробництво, як у виробництві, так і у сфері послуг. Іноді його називають управлінням виробництвом, і він є міжфункціональним, пов'язуючи з іншими підрозділами, такими як продаж, маркетинг та фінанси. Він бере участь у створенні, розробці, виробництві та розповсюдженні продуктів чи послуг. Фактично він поєднує крапки по ланцюжку створення вартості.

Технологія, що постійно змінюється, відіграє ключову роль у стрибку постійного прогресу в управлінні операціями (ОМ).

Операції – це окремі дії в ряду інших подібних. Виходячи з цього визначення, операції є невід'ємним атрибутом будь-якого виду людської діяльності, якому властива організованість. Виробництво і послуги являють

собою сукупність операцій. У той же час, будь-які операції переробляють той чи інший ресурс в певний продукт, формуючи в сукупності бізнес-процес. [7, с. 146]

Основою операційного менеджменту є управління операційними системами. Операційна система – це система, яка використовує матеріальні, інформаційні або фінансові ресурси («вхід») для перетворення їх в результат («вихід») у вигляді продукції або послуг. [7, 157]

Виробниче перетворення, як правило, пов'язано з трансформацією матеріалів в процесі промислового виробництва, зі зміною місця розташування в процесі транспортування, з обміном в процесі здійснення торгової операції, зберіганням як процесом складського обслуговування, з фізіологічним зміною як результатом медичного обслуговування, з перетворенням інформації в процесі надання послуг телекомунікації. Виробниче перетворення, таким чином, тісно пов'язане з поняттям бізнес-процесу.

Кожна організація може мати операційні системи різного рівня (компанії в цілому, окремих бізнес-одиниць, департаментів, підрозділів, груп, робочих місць, виконавців), що утворюють операційне середовище організації.

Бізнес-процес (процес) – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка перетворює входи на виходи, що представляють цінність для кінцевого споживача. Як і в виробничих системах, бізнес-процес на вході може мати матеріальні, інформаційні або фінансові ресурси, а на виході деякий продукт або результат в матеріальній або нематеріальній формі (див. рис. 1.1). [27, с.205]

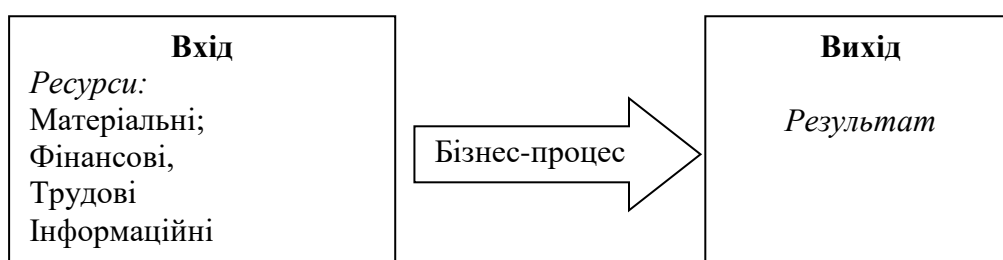


Рис. 1.1. Входи та виходи бізнес-процесу

Операційний менеджмент (Operations Management) – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії. Операційний менеджмент полягає в ефективному і раціональному управлінні будь-якими операціями [7, с. 27].

Предметом операційного менеджменту є операційна діяльність. Операційна діяльність – це впорядкована сукупність трудових і природних процесів, в результаті здійснення, яких створюється продукція, і надаються послуги.

Повна система виробничої діяльності організації називається операційною і є центральною ланкою будь-якого підприємства з випуску продукції і надання послуг. У цій системі, створеній на основі раціонального поділу праці і поєднання в часі і просторі предметів, засобів і самої праці, реалізується операційна функція, тобто сукупність дій по переробці (перетворенню) ресурсів, одержуваних із зовнішнього середовища, і видачі результатів діяльності у зовнішнє середовище. [12, с. 43]

Слід зазначити, що головною метою операційного менеджменту є формування ефективної системи управління операціями у виробництві. Об'єднання основних факторів і аспектів діяльності підприємства – фінансових, організаційних, ринкових, технологічних – вимагає, щоб цей процес здійснювався на основі раціонального управління операціями. Під «операцією» розуміється процес, метод або ряд дій практичного характеру або сукупність цілеспрямованих заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети. [27]

Важливим елементом в системі операційного менеджменту є організація ефективного виробничого процесу.

Виробничий процес – це цілеспрямоване, постадійне перетворення вихідної сировини і матеріалів в готовий продукт, придатний до споживання або до подальшої обробки на іншому підприємстві в інших умовах виробництва [8, с. 66].

Воронкова В.Г. наголошує, що «виробничий процес являє собою

сукупність взаємопов'язаних основних, допоміжних і обслуговуючих процесів праці і знарядь праці з метою створення споживчих вартостей – корисних предметів праці, необхідних для виробничого або особистого споживання. Таким чином, виробничий процес – це перш за все трудовий процес, оскільки ресурси, що використовуються людиною на його вході, як інформація, так і матеріальні засоби виробництва, є продуктом попередніх процесів праці. Розрізняють основні, допоміжні та обслуговуючі виробничі процеси». [31, с.247-248]

Микитенко Н. в своїй праці [26] наголошує, що процеси підрозділяються на три групи:

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

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

Обслуговуючі виробничі процеси – це процеси праці, пов'язані з наданням послуг основного й допоміжного виробництва. Наприклад, транспортування матеріальних цінностей, складські операції всіх видів, технічний контроль якості продукції та ін. Продукція в результаті обслуговуючого процесу не створюється. Основні, допоміжні та обслуговуючі виробничі процеси мають різні тенденції розвитку та вдосконалення...» [26, с.57]

Таким чином, організація виробництва – це система заходів, спрямованих на раціональне поєднання процесів праці з речовими елементами виробництва в просторі та часі з метою досягнення поставлених завдань в найкоротші терміни при найкращому використанні наявних (обмежених) ресурсів. [22]

Основна мета менеджменту в управлінні виробництвом полягає в тому, щоб досягти раціонального функціонування виробничих підрозділів в результаті керівництва «зверху» шляхом створення адаптивних інформаційних систем, використання складного набору оптимізаційних моделей і кількісних методів, здатних швидко виявити і запропонувати варіант ліквідації будь-якого незапланованого відхилення на будь-якому етапі виробничо-збутового циклу. [22]

1.2. Стандарти управління операційними системами

Прийнято виділяти чотири стандарти управління операційними системами:

- 1) система поповнення запасів;
- 2) система розшивки вузьких місць;
- 3) стандарт управління МРП (штовхаюча система);
- 4) стандарт управління JIT (TBC) (система, що тягне).

Система поповнення запасів базується на необхідності підтримки запасів на деякому, як правило, оптимальному рівні на всіх етапах руху товарно-матеріальних цінностей у внутрішньому середовищі управління (на вході, виході підприємства, між внутрішніми ланками логістичного ланцюга, між робочими місцями). Запаси формуються заздалегідь, до виникнення реальної потреби в них. Перевага цієї системи полягає насамперед у тому, що описуваний механізм дуже простий і може працювати на основі мінімальної інформації. Недоліки системи пов'язані з наявністю запасів, що тягне за собою заморожування капіталу, зменшення гнучкості в реакції на зміну попиту, ризик зниження якості товару. Найбільш істотний мінус полягає в небезпеці втрати управлінським персоналом здатності швидко реагувати на вимоги споживача, що таїть у собі потенційну загрозу втрати конкурентоспроможності при зміні обстановки на ринку. [17]

Система розшивки вузьких місць покликана забезпечити налаштування

всього ланцюга виконання робіт виходячи з можливостей виділених вузьких місць, що мають обмеження по продуктивності, ефективності, швидкості та інших параметрах. Як і система поповнення запасів, дана система може бути віднесена до традиційних систем планування і організації робіт, широко використовуваними на виробництві та в сфері надання послуг. [12, с.148]

Акцент на вузькі місця, як правило, вимагає створення буферних запасів, що підтримують завантаження всіх робочих місць на певному економічно ефективному рівні. Тому в системі розширки вузьких місць запаси відіграють, як і в системі поповнення запасів, яскраво виражену позитивну роль, яка навіть з урахуванням негативних наслідків створення запасів приймається на озброєння як необхідний крок на шляху підвищення ефективності виробничої або операційної діяльності організації. [22]

Наступні дві системи організації і планування робіт – штовхаюча і та, що тягне – відносяться до сучасних підходів, з'явилися в практиці бізнесу в кінці 1960-х - початку 1970-х рр. Вони поклали початок формуванню негативної точки зору на запас і реалізуються через модель роботи без запасу на вході і виході підприємства. [7, с. 256]

Стандарт управління МРП, або штовхаюча система, робить акцент на використанні інформації про запити споживачів, виробництві та постачальників. Початковою точкою розрахунків є інформація з боку ринку споживачів. Таким чином, штовхаюча система, яка при організації внутрішньовиробничих процесів переводить увагу управлінців з внутрішнього середовища менеджменту на зовнішнє середовище, з'явилася дієвим інструментом інтеграції бізнес-процесів організації з бізнес-процесами її постачальників і споживачів на міжорганізаційному рівні. [12]

Внаслідок такої інтеграції сформувалася позиція, згідно якої продукція виробляється тоді, коли вона потрібна покупцеві. Можна сказати, що штовхаюча система реалізує філософію «точно в строк», хоча ця термінологія була запропонована і закріпилася в рамках системи, що тягне, організації роботи підприємства. [17]

Стандарт управління JIT (точно в строк, TBC) охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства. Він робить акцент на зниженні рівня запасів на кожній стадії виробництва.

Саме в цій системі наявність запасу або його відсутність стає рушійною силою організації діяльності підприємства. Запас – перешкода, що стоїть між покупцем і виробником, ширма, яка приховує недоліки роботи. Визволення від запасу дозволяє домогтися підвищення не тільки інтегрованості з ринками покупців і постачальників, а й ефективності внутрішньовиробничих процесів. Відсутність запасу просто змушує керівників вирішувати проблеми, що були приховані раніше запасом. [12]

Аналіз систем організації операційного менеджменту на сучасних підприємствах, дозволяє зробити ряд істотних висновків про їх недосконалість:

- на багатьох підприємствах повністю відсутня практика стратегічного управління;
- немає взаємозв'язку стратегічної та оперативної діяльності;
- жорстка централізація і бюрократизація системи управління;
- низький ступінь наукової обґрунтованості організації процесів управління;
- низький рівень інформаційно-технічного забезпечення;
- нестача достовірної та актуальної інформації, необхідної для прийняття оптимальних управлінських рішень;
- відсутність прогресивних методів управління;
- нестача висококваліфікованих фахівців;
- відсутність загальної зацікавленості в результатах діяльності;
- неефективність системи управління [3, с. 118].

Таким чином, в сучасних умовах практично всі підприємства стоять перед необхідністю кардинальної реорганізації та вдосконалення системи управління. Для успішного здійснення цієї діяльності необхідно:

- визначити напрямки змін, розробити концепцію майбутньої системи;

- визначити характеристики системи управління;
- сформувати організаційно - економічну модель;
- створити механізм реалізації нових рішень.

Загальна концепція системи управління виробництвом будується виходячи з недоліків, що існують сьогодні в практиці підприємств і виявлених в ході проведеного аналізу. Виходячи з цього можна визначити основні напрямки змін, необхідні для створення ефективної системи управління.

По-перше, система управління виробництвом повинна включати в себе три сфери: сферу стратегічного управління, сферу оперативного управління і сферу їх взаємозв'язку. Впровадження стратегічного управління в практику діяльності підприємств на сьогоднішній день є одним з важливих умов удосконалення системи управління. Відсутність чіткої ринкової стратегії призводить до розсіювання зусиль керівництва в конкурентній боротьбі, не дозволяє об'єктивно оцінювати можливості і загрози з боку зовнішнього оточення, звужує економічний простір діяльності.

У сучасних ринкових умовах апеляція до минулого досвіду вирішення багатьох проблем просто недопустима – підприємство повинно чітко уявити лінію свого розвитку. А для цього необхідно формувати стратегічне мислення керівництва і всього колективу, розвивати навички довгострокового планування, дозволяти добір висококваліфікованого фахівців, що володіють вміннями та досвідом в галузі стратегічного управління.

Другим найважливішим напрямком змін в системі управління в сучасних умовах є підвищення її наукової обґрунтованості, що полягає в удосконаленні методології, розвитку прогресивної нормативної бази, зростання професіоналізму менеджерів [9, с. 8]. В основу побудови процесів стратегічного і оперативного управління виробництвом повинні бути покладені наукові підходи, принципи, сучасні теорії.

На сьогоднішній день вся управлінська діяльність повинна бути спрямована на комплексне вирішення проблем вдосконалення процесів розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень, що є основою

підвищення ефективності виробництва.

Третій напрям змін у системі управління пов'язано з підвищенням рівня інформаційно – технічного забезпечення. Сучасна управлінська діяльність пов'язана з обробкою величезних потоків інформації. Тому дуже важливою і необхідною умовою підвищення її ефективності є широке впровадження персональних комп'ютерів, передової техніки і технології управління, що дозволяє вирішувати величезне коло завдань: від простих розрахунків до пошуку варіантів розв'язання неоднозначних і суперечливих проблем, синтезу нових концепцій та ідей. Широке використання інформаційних технологій дозволяє в кілька разів знижувати трудомісткість багатьох управлінських операцій, оптимізувати процеси розробки та реалізації управлінських рішень, підвищувати ефективність і продуктивність праці менеджерів різних рівнів.

Четвертий напрямок змін в системі управління пов'язаний з удосконаленням організації праці і міжособистісних відносин в процесах виробництва і управління ним, підвищенням корпоративного духу, створенням умов зацікавленості кожного учасника цих процесів в кінцевих результатах своєї діяльності.

Для вирішення цих проблем необхідно формування чіткої системи та організаційної структури управління, ясних і зрозумілих формулювань посадових інструкцій, оптимальний розподіл відповідальності і повноважень. Можна виділити характерні риси, властиві такої прогресивної системі управління: спрямованість на досягнення цілей, здатність до розвитку, перспективність, наукова обґрунтованість, прогресивність, узгодження інтересів, економічність і ефективність [3, с. 119].

Всі перераховані вище параметри істотно впливають на характер системи управління виробництвом, тому повинні бути враховані при її проектуванні.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГАЗОПОСТАЧАННЯ

2.1. Характеристика галузі транспортування та постачання газу

Інтенсивний розвиток газової індустрії, як нової важливої галузі, розпочався в повоєнні роки після прийняття Верховною Радою СРСР у березні 1946 року закону “Про відбудову і розвиток народного господарства”. Створюється інфраструктура газової промисловості, прокладаються нові газопроводи, посилюються геологорозвідувальні роботи. Розпочинається діяльність ряду проектно-конструкторських та наукових закладів з питань розвитку газової галузі, серед яких нині відомі далеко за межами країни “Київгазпроект” (сьогодні – ПАТ “УкрНДІінжпроект”, Інститут газу НАН України. [33]

Природний газ став активно використовуватися в промисловості і комунальному господарстві. Зокрема, по завершенню будівництва газопроводу Дашава–Київ блакитне паливо у 1948 році отримали споживачі Києва та Тернополя. [33]

З проведенням газифікації областей та значної кількості міст України в 50-60-ті роки минулого століття створюються комбінати комунальних підприємств, які після організації в 1975 році Республіканського об’єднання з газопостачання та газифікації “Укргаз” стають спеціалізованими об’єднаннями газового господарства. Об’єднання “Укргаз”, до складу якого входило 25 обласних та 20 самостійних міських газових господарств, отримало можливість проводити єдину технічну та економічну політику, визначати основні напрямки та перспективи розвитку господарств, впроваджувати у практику досягнення науково-технічного прогресу, розширяти виробництво газових приладів та запасних частин, розвивати законодавчу та нормативну базу. [33]

На початок 1975 року було побудовано близько 23 тис. км міських та

селищних газорозподільних мереж, газифіковано природним і скрапленим газом 8,1 млн. квартир. [33]

В той же час рівень газифікації в сільській місцевості складав лише 4 відсотки. Тому за ініціативою “Укргазу” Радою Міністрів УРСР в квітні 1983 року було прийнято Постанову “Про заходи по прискоренню газифікації на селі”.

На час здобуття Україною незалежності було збудовано вже 99,6 тис.км газорозподільних мереж, газифіковано понад 15 млн. квартир.

Останнє десятиріччя в Україні в рамках проведення загальної соціально-економічної реформи широкомасштабні зміни відбуваються і в газовій галузі. Газ стає товарною продукцією, що закріплено Законом України “Про нафту і газ” за № 2665-III від 12 червня 2001 року. Ці обставини змушують керівні органи держави зосередити зусилля на розв’язанні найбільш актуальних завдань, а саме як:

- впровадження заходів з енергозбереження та зменшення енергоємності виробництва;
- забезпечення темпів розвитку капітального будівництва та реконструкції газових мереж за рахунок використання передових технологічних процесів, матеріалів і обладнання;
- повсюдне встановлення засобів обліку газу;
- забезпечення своєчасних розрахунків за спожитий газ. [33]

Серед прийнятих заходів по вдосконаленню керівництва і діяльності газової промисловості країни в першу чергу слід назвати організаційно-структурні зміни, що відбулися. Так, у 1998 році була створена Національна акціонерна компанія (НАК) “Нафтогаз України” і її Дочірня компанія “Торговий Дім “Газ України”, що у 2001 році реорганізована у ДК “Газ України” шляхом об’єднання ДК “Торговий Дім “Газ України” та головного управління “Головпобутгаз” ДК “Укртрансгаз”. [33] Загальна організаційна структура ДК “Газ України” відображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ДК "Газ України"

Джерело: офіційний Інтернет-сайт ДК "Газ України"

Основними завданнями ДК "Газ України" сьогодні є реалізація природного та скрапленого газу населенню, комунально-побутовим підприємствам, бюджетним організаціям, а також промисловим споживачам, енергогенеруючим компаніям Мінпаливенерго, суб'єктам підприємницької діяльності країни, забезпечення розрахунків за газ, експлуатація та розвиток розподільних газових мереж, споруд та обладнання на них. [33]

За три роки свого існування ДК "Газ України" реалізовано близько 145 млрд. куб.м. природного газу, в т.ч. населенню – 51 млрд., бюджетним організаціям – 2,9 млрд., підприємствам теплокомуненерго – 28 млрд., промисловим споживачам – 37,1 млрд., енергогенеруючим компаніям

Мінпаливенерго – 13,2 млрд., енергетичним підприємствам м.Києва – 10,3 млрд., іншим споживачам – 2,4 млрд.куб.м.

У табл. 2.1 відображено динаміку споживання газу різними категоріями споживачів.

Таблиця 2.1

Динаміка споживання газу в Україні

Категорії споживачів	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2019 р. у % до 2017 р.
Населення	17 548 921,103	16 647 474,672	17 547 455,771	99,99
в т.ч.обсяги розбалансування	1 563 626,447	810 332,143	452 690,456	28,95
Бюджетні установи	1 031 458,158	991 713,945	1 063 626,610	103,12
Комунальна теплоенергетика	9 945 704,481	7 874 593,432	7 547 282,393	75,88
Виробничо-технологічні потреби ВАТ	730 425,546	16 286,171	11 086,597	1,52
Нормовані втрати ПАТ	x	1 040 341,078	1 168 662,195	-
Власні потреби ПАТ	40 129,571	37 166,132	38 057,642	94,84
Для потреб промислових підприємств	18 653 232,154	21 413 779,227	25 514 529,426	136,78
Підприємства Мінпаливенерго	4 682 744,747	4 240 008,215	3 027 135,195	64,64
ЕАК "Київенерго"	3 951 344,443	3 933 951,302	3 839 959,254	97,18
інші	33 365,331	5 948,944	2 435,172	7,30
всього:	56 617 325,534	56 201 263,118	59 760 230,255	105,55

Джерело: розрахунки автора

Дані таблиці засвідчують, що найбільші обсяги природного газу використовує населення та підприємства промисловості.

В 2012 році за ініціативою керівництва НАК “Нафтогаз України” розпочато реалізацію масштабного проекту, метою якого є якісна перебудова та впорядкування внутрішнього газового ринку країни. Увесь газ з ресурсів НАК “Нафтогаз України” реалізується тепер виключно через ДК “Газ України”, що

дає можливість оптимізувати цінову політику на газовому ринку і порядок розрахунків за спожитий газ, як наслідок, сприяти виконанню і перевиконанню встановлених планів відрахувань до державного бюджету України.

Серед здобутків останніх років слід назвати довгострокові контракти на поставку природного газу за реверсними схемами з країн Європейського Союзу., а також конкретні організаційні та матеріально-технічні заходи по збільшенню видобутку власного природного газу в Полтавській і Харківській областях, Західному регіоні країни. Таким чином, забезпечення газом споживача залежить тепер виключно від його платоспроможності та стану розрахунків за спожитий газ, рівень яких зріс з 84% у 2010 році до 96,5% у 2019 році. Структуру газопостачання зображено на рис. 2.2.

Досягнуто значного приросту газорозподільних мереж – тільки за минулий 2019 рік він склав 14 тис.км. В цілому їх довжина нині становить майже 270 тис.км. Пріоритетним напрямком розвитку системи газопроводів є впровадження поліетиленових матеріалів, при цьому творчо застосовується російський і світовий досвід.

Постійно вдосконалюються контроль і облік спожитого природного газу. У промисловості на зміну застарілим активно впроваджуються сучасні засоби електронно-вимірювальної та обчислювальної техніки, у жиллому фонді встановлено понад 4-й мільйони газових лічильників.

Одночасно ДК “Газ України” збільшив реалізацію скрапленого газу, в тому числі мешканцям сіл і малих міст, для потреб садових товариств, – в минулому році його реалізовано 176,2 тис.тонн, що на 12,2% більше, ніж в попередньому році.

Говорячи про невідкладні завдання, що встають перед газовою галуззю, слід зосередити увагу на досягненні стовідсоткової оплати спожитого природного газу, що дозволить повністю розраховуватись з бюджетом та постачальниками природного газу, збільшувати фінансування необхідних ремонтно-реставраційних робіт та модернізації усього газового господарства України на основі передових техніки і технологій, а також підготовки

висококваліфікованих кадрів.

Формування якісно нового газового ранку є запорукою розвитку потужної газової галузі, що відіграє та буде і в подальшому відігравати одну з пріоритетних ролей в зміцненні економіки нашої держави.

Невід'ємною складовою діяльності ДК "Газ України" в регіонах є тісні партнерські стосунки з 42 АТ з газопостачання та газифікації, які забезпечують постачання та транспортування природного газу кінцевим споживачам. Система розподільних газопроводів низького тиску є природною монополією і складає єдиний техніко-технологічний комплекс загальнодержавного значення. Держава визнала його таким, що не підлягає приватизації, та передала підприємствам газового господарства у користування. ДК "Газ України", за дорученням НАК "Нафтогаз України", здійснює контроль за використанням державного майна, втіленням єдиної технічної політики. [33]

2.2. Система операційного управління ПАТ "Житомиргаз"

ПАТ "Житомиргаз" акціонерне товариство по газопостачанню та газифікації засновано відповідно до рішення Державного комітету України по нафті і газу від 11 березня 1994 року № 107 шляхом перетворення державного підприємства по газопостачанню та газифікації "Житомиргаз", згідно з Указом Президента України "Про корпоратизацію державних підприємств" від 15 червня 1993 року № 210 /93.

Формою здійснення в організації функцій й ефективним механізмом саморегулювання та координації діяльності працівників є організаційна структура управління підприємства, що є впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів системи та визначає поділ праці, службові зв'язки між структурними підрозділами і працівниками апарату управління щодо підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. [24, с.216]

Організаційна структура управління ПАТ "Житомиргаз" відноситься до лінійно-функціонального типу. Ця структура поєднує переваги лінійної і

функціональної структур і є найбільш ефективною з огляду на види діяльності підприємства та чисельністю персоналу.

Управління підприємством здійснює Голова правління, у підпорядкуванні якого знаходяться:

- Перший заступник Голови правління;
- Заступник голови правління з фінансово-економічних питань;
- Заступник голови правління з питань обліку та розподілу газу;
- Головний бухгалтер;
- Заступник голови правління з питань будівництва;
- Заступник голови правління з питань експлуатації;
- Заступник голови правління з питань охорони праці;
- Заступник голови правління з питань безпеки.

Відповідно кожен заступник голови правління ПАТ “Житомиргаз” здійснює управління певними управлінськими підрозділами.

Організаційна структура ПАТ “Житомиргаз” слідує:

1. Андрушівське управління з експлуатації газового господарства.
2. Баранівське управління з експлуатації газового господарства.
3. Бердичівське управління з експлуатації газового господарства.
4. Коростенське управління з експлуатації газового господарства.
5. Любарське управління з експлуатації газового господарства.
6. Малинське управління з експлуатації газового господарства.
7. Новоград-Волинське управління з експлуатації газового господарства.
8. Овруцьке управління з експлуатації газового господарства.
9. Попільнянське управління з експлуатації газового господарства.
10. Радомишльське управління з експлуатації газового господарства.
11. Ружинське управління з експлуатації газового господарства.
12. Черняхівське управління з експлуатації газового господарства.
13. Чуднівське управління з експлуатації газового господарства.
14. ДП “Пропан”.

Виходячи з територіального принципу, кожне управління обслуговує свій район. Обслуговування Лугинського, Народицького, Володар-Волинського та Олевського покладено на Коростенське управління з експлуатації газового господарства. Ємельчинського і Червоноармійського районів – на Новоград-Волинське управління з експлуатації газового господарства. Брусилівського району на Попільнянське управління з експлуатації газового господарства і Романівського району на Любарське управління з експлуатації газового господарства. Дочірнє підприємство “Пропан”, яке знаходиться на ст. Станишівка Житомирського району, проводить закупівлю та реалізацію скрапленого газу для всіх споживачів Житомирської області, крім Коростишівського району.

Основним видом діяльності ПАТ “Житомиргаз” залишається транспортування природного газу до всіх споживачів області, крім Коростишівського району. Транспортні послуги надавались на основі прямих договорів з промисловими підприємствами госпрозрахункового компобуту, підприємствам теплової енергетики через ДП “Газ Тепло”. Через ДК “Газ України” – відпускає населенню, бюджетним (муніципальним) установам і частково підприємствам теплової енергетики. В 2019 році споживання газу склало 1027,7 млн.м³, що на 34,7 млн.м³ більше в порівнянні з минулим роком. При цьому промислове споживання включаючи госпрозрахунковий компобут, склало 264,1 млн. м³, що на 3,6 млн. менше ніж в минулому році, а споживання по фондах облдержадміністрації збільшилось - склали 728,0 млн.м³. В 2019 році від надання послуг по транспортуванню отримано доходів в сумі 32,0 млн.грн., що складає 31,5 % від загальної суми одержаних доходів по наданню послуг. В 2007 році реалізація скрапленого газу зросла і склала 7,2 тис.тн. Доходи від реалізації скрапленого газу склали 19,5 млн.грн., або 19,2%. Одним із видів діяльності Товариства є виконання робіт по іншій діяльності. Доходи від іншої діяльності склали 40710 тис.грн., або 41,1%. Структура робіт по іншій діяльності:

-газифікація житлових будинків і квартир- 1847 тис.грн.;

- будівництво, пуск та наладка газопроводів і споруд на них – 8449 тис.грн.;
- встановлення побутових лічильників – 974 тис.грн.;
- видача технічних умов, проектні роботи – 1724 тис.грн.;
- газифікація, монтажні роботи на підприємствах – 668 тис.грн.;
- інші роботи – 28710 тис.грн.

Інформація про основні ринки збуту та основних клієнтів.

Ринок природного газу ПАТ “Житомиргаз” забезпечує природним газом Житомирську область, крім Коростишівського району. На кінець року нараховувалось 3492 газоспоживаючих підприємств, в тому числі 179 промислових, 3202 комунально-побутових; теплових котелень 764 і бюджетних організацій 516. Газифіковано 295465 квартири. Із загальної поставки природного газу в 2007 році в обсязі 1026,7 млн. м³ поставлено: населенню 461,9 млн.м³; бюджетним організаціям 52,2 млн.м³; промисловим і комунально-побутовим підприємствам 264,1 млн.м³; теплопостачальні підприємства 193,4 млн. м³; втрати 20,5 млн. м³; нормативні втрати 33,7 млн. м³; власні потреби 1,0 млн. м³.

Щодо забезпечення природним газом, то ПАТ одноосібно реалізує його населенню і бюджетним організаціям. Підприємства тепломереж забезпечуються природним газом ДК “Газ України” і ДП “Газ Тепло”. Усі інші бажаючі можуть придбати природний газ у постачальників та дилерів, що діють на території України.

Істотні проблеми. Істотною проблемою, що впливає на діяльність ПАТ “Житомиргаз” є оплата споживачами використаного природного газу, поставленого скрапленого газу і розрахунки Товариства з постачальниками.

Проблемні питання в газовому господарстві:

1. Невідповідність затверджених тарифів на послуги з транспортування і постачання природного газу у відповідності зі зміною обсягів обслуговування систем газопостачання та транспортування.

2. Згідно Глави 21. Ціни і ціноутворення у сфері Господарювання Господарського кодексу України вартість послуг (тарифу з транспортування природного газу розподільними мережами) повинна забезпечувати покриття виправданих витрат на утримання і розвиток газотранспортної системи, граничного рівня рентабельності, отримання обґрунтованого прибутку, сплату податків, обов'язкових платежів та відрахувань, виходячи з необхідності повного відшкодування усіх витрат, а це також передбачено і положенням про ліцензування.

3. Необхідність додаткових витрат на утримання газових мереж і споруд на них в безаварійному режимі в зв'язку з їх значною зношеністю. В основному на баланс приймаються об'єкти сільської місцевості, які потребують значних матеріальних і трудових витрат.

4. Відсутність розповсюдження касового методу визначення бази оподаткування ПДВ по операціях з продажу природного газу по всім категоріям споживачів, включаючи його транспортування.

5. Сезонність споживання природного і скрапленого газу, що призводить до дефіциту обігових коштів в літній період.

Головним критерієм ефективності роботи підприємства є його прибутковість, тому, здійснюючи свою господарську діяльність, підприємство повинне намагатися не лише прискорювати рух засобів, але й отримувати від усього максимальну віддачу. Оцінити наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби) нам дозволяє аналіз його ділової активності, оскільки саме цей показник зумовлює платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність діяльності господарюючого суб'єкта (табл.2.2). [11]

Аналізуючи дані табл. 2.2 можна зробити висновок про збитковість підприємства. Виручка від реалізації продукції в 2019 році збільшилася порівняно з 2017 роком на 53,53 % і становила 218419 тис. грн. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 році теж збільшилася на 56,17 %. Незважаючи на зростання даних показників, чистий фінансовий результат у 2019 році був від'ємним, тобто ПАТ “Житомиргаз”

понесло збитки в розмірі 4832 тис. грн. Звичайно, це значення свідчить про проблеми у функціонуванні підприємства, проте, розгляд даного показника в динаміці свідчить про зменшення обсягів збитків на 77,3 %, що є позитивним.

Таблиця 2.2

Показники ділової активності ПАТ “Житомиргаз”

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р.,%
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	142269,00	169418,00	218419,00	153,53
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	120225,00	145966,00	187755,00	156,17
3. Фактичні обсяги виробництва продукції (робіт, послуг), тис. грн.	65099,00	162929,00	106455,00	163,53
4. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-21020,00	-16118,00	-6411,00	–
5. Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-21285,00	-16342,00	-4832,00	–
6. Продуктивність праці (по оплаті праці), грн.	8,41	7,13	7,51	89,26
7. Фонд оплати праці:				
– річний, тис. грн.	14295,00	20470,00	25011,00	174,96
– місячний, тис. грн.	1191,25	1705,83	2084,25	174,96

Джерело: дані підприємства

Таким чином, можна відмітити позитивну динаміку зміни показників, що знаходяться на низькому рівні. Це свідчить про те, що заходи керівництва підприємства є правильними, логічними та планомірними.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ГАЗОПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ

3.1. Бенчмаркінг як метод підвищення ефективності операційної діяльності підприємств газопостачання

Система розподілу газу в Україні територіально здійснюється регіональними (обласними – одна з яких ПАТ “Житомиргаз”, міськими й районними) компаніями. Дані компанії мають справу безпосередньо з кінцевими споживачами газу (підприємствами, бюджетними організаціями, населенням) і одержують його від централізованої державної компанії “Газ України”, яка є дочірньою компанією НАК “Газ України”. Крім того, з урахуванням специфіки даної діяльності підприємства, які постачають газ, є монополістами на ринку свого регіону, і тому їх діяльність регулюється державою в особі Національної комісії регулювання енергетики шляхом встановлення роздрібних цін на природний газ, що відпускається ними. Дана обставина в сукупності з незначним впливом цих підприємств на обсяги споживання газу ставить їх доходи в повну залежність від зовнішніх факторів, які не регулюються менеджментом компаній. У такій ситуації єдиним внутрішнім джерелом зростання їх ефективності є зниження затрат.

Основна увага приділена оцінці та виявленню резервів зниження затрат вітчизняних компаній, які постачають газ і забезпечують можливість зростання ефективності розподілу газу в Україні. Для виконання даного завдання найдійовішим інструментом у сучасній економічній науці є бенчмаркінг, тобто порівнювальний аналіз ефективності компаній.

Закордонний досвід дослідження ефективності в галузі розподілу газу вказує на можливість використання різних методів бенчмаркінгу з такою метою. Наприклад, П. Агрелл і П. Богетофт, оцінюючи ефективність розподілу газу в Німеччині, використали метод найменших квадратів, стохастичний граничний аналіз і аналіз середовища функціонування (Data Envelopment

Analysis – далі DEA) [88, с.-122].

Різними методами бенчмаркінгу можна оцінити рівень відносної ефективності компаній, скласти рейтинг, встановити їх оптимальний розмір, виявити основні фактори, що визначають ефективність. Проте відповіді на запитання, пов'язані з резервами зниження затрат і перспективами зростання ефективності досліджуваного сектору, вони не дають. Крім того, незважаючи на всю важливість даної галузі для вітчизняної економіки, досі відсутнє будь-яке дослідження її ефективності з використанням бенчмаркінгу.

Таким чином, існує необхідність у проведенні аналізу ефективності галузі розподілу газу в Україні, спрямованого на оцінку, виявлення факторів і резервів зростання її ефективності.

З усіх методів бенчмаркінгу, які використовуються в ході аналізу ефективності досліджуваної галузі, на наш погляд, найбільш доцільним є застосування методу DEA. Даний метод має такі переваги щодо інших методів:

- можливість включати до моделі кілька вхідних і вихідних параметрів, що дозволяє обходитися без розрахунку єдиного показника використання ресурсів, або випуску продукції;
- відсутність необхідності обирати функціональну форму виробничої функції чи функції витрат;
- можливість проводити аналіз ефективності у випадках, коли досить складно формально пояснити взаємозв'язок між численними ресурсами й численними результатами функціонування виробничої системи;
- можливість оцінити вклад кожного з ресурсів у сукупну ефективність (або неефективність) підприємства й оцінити рівень неефективності використання того чи іншого ресурсу;
- крім оцінки технічної ефективності, можливість оцінити інші види ефективності (наприклад, економічну).

Разом із тим цей метод припускає одночасне використання як вартісних, так і натуральних величин, що дозволяє узагальнювати різнорідні вхідні та інші параметри. [39]

DEA є непараметричним детермінованим методом, який за останні два десятиріччя дістав широкий теоретичний розвиток і практичне застосування в різних сферах діяльності людини (економіці, освіті, охороні здоров'я, держуправлінні, обороні тощо). Його сутність полягає у використанні методів лінійного програмування для побудови непараметричної кусково-лінійної опуклої поверхні (межі) за даними підприємств вибірки й обчислення показника ефективності щодо цієї поверхні.

Таким чином, основу даного аналізу становить мікроекономічна концепція відносної ефективності, що визначається відношенням рівня ефективності кожної компанії до рівня найефективнішої компанії вибірки, які визначаються з використанням відповідного апарата математичного програмування за допомогою методу DEA. Величина відносної ефективності в даному підході обмежується інтервалом [0...1], причому ефективні фірми мають значення, що дорівнює 1, а це говорить про їх розташування на межі виробничих можливостей. Якщо ж значення ефективності є меншим за одиницю, то це вказує на неефективність роботи такої фірми.

Серед великої кількості моделей DEA в контексті даного дослідження доцільно використовувати модель, орієнтовану на вхідні ресурси з постійним ефектом масштабу (CRS), а також модель, що базується на резервах (Slack-Based Model), запропоновану Р. Траллом [37, с. 109-138] і вдосконалену К.Тоне [39, с.498-509]. Перша з них дозволить оцінити ефективність підприємств із точки зору їх можливості впливати лише на вхідні ресурси, тобто управління затратами. Друга забезпечить одержання об'єктивної кількісної міри для можливих резервів зниження вхідних ресурсів щодо кожного підприємства, зокрема й галузі в цілому.

Для перевірки гіпотези впливу масштабу виробництва на ефективність підприємств і визначення ефекту масштабу щодо кожного з них тут використовується показник ефективності масштабу (Scale Efficiency), який визначається за такою формулою:

$$SE = TE_{CRS} / TE_{VRS}, \quad (3.1)$$

де TECSRS – технічна ефективність для моделі CRS; TEVRS – технічна ефективність для моделі зі змінним ефектом масштабу (VRS), запропонована Р.Банкером [81, с. 1078-1092].

З метою розподілу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність підприємств у даному дослідженні використовується так звана “матриця ефективності-прибутковості“, вперше запропонована Р. Дайсоном [82, с.13-28] (і вдосконалена в працях його послідовників). Основною ідеєю даного методу є розміщення підприємств вибірки у двовимірній системі координат, горизонтальна вісь якої відображає оцінки їх ефективності, а вертикальна – значення прибутку або рентабельності, їх поділ на 4 групи (квадрати): “ті, що сплять”, “зірки”, “собаки” і “невдахи”. З того, у який квадрат потрапляє підприємство, можна робити висновки про загальний характер впливу зовнішніх факторів на його діяльність – таких, як державне регулювання, навколишнє середовище, рівень ділової активності та доходів населення, регіональні особливості тощо. Даний метод не тільки дозволяє подивитися на ефективність у двох аспектах і подати її у двовимірному вигляді, але й дає можливість дістати широкі уявлення про ефективність аналізованої вибірки підприємств (галузі), про їх відносне становище і потенціал можливого розвитку.

Оцінка ефективності та відповідне ранжирування щодо даних за 2017-2019 рр. дозволили поділити компанії на 3 групи: з низькою (0...0,7- в т.ч. ПАТ “Житомиргаз”), середньою (0,7...1) і високою (1) відносною ефективністю (див. рис. 3.1).

Істотне збільшення кількості компаній із середньою й високою ефективністю за рахунок скорочення групи компаній із низькою ефективністю в 2019р. вказує на деяке вирівнювання загального рівня ефективності в галузі розподілу газу. Така тенденція супроводжувалася регіональним зміщенням центрів ефективності на користь західного і південного регіонів країни, де обсяги споживання газу зростали значно швидше (по західному – на 17,8%, по південному – на 14,3%) ніж, наприклад, у східному регіоні (на 3,3%). Ця

обставина пов'язується з уповільненням темпів зростання промисловості у 2019р., яка є основним споживачем газу у східному регіоні.

Кількість компаній

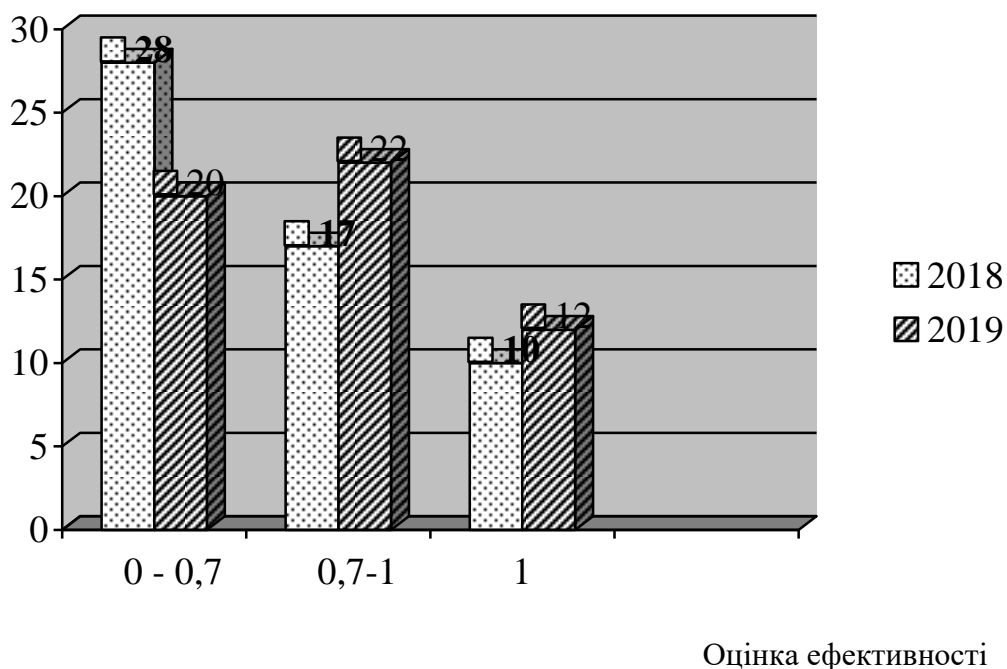


Рис. 3.1. Розподіл оцінок ефективності газорозподільних компаній України в 2017-2019рр.

Джерело: [72, с.27-37]

Дослідження впливу інституціональних факторів на ефективність газорозподільних компаній, зокрема, форми власності і складу власників, дало результати, відображені в таблиці 3.1.

З найістотніших тенденцій тут можна виділити такі:

1) для найефективніших підприємств є характерними дуже низька міра присутності держави в управлінні та відносно високий процент присутності іноземних інвесторів, що може свідчити про негативний вплив перших і позитивний - других на ефективність газорозподільних компаній;

2) підприємства із середньою ефективністю найчастіше (у 88% випадків) перебувають під повним або частковим контролем держави, що вказує на здатність останньої забезпечувати середній рівень ефективності в галузі;

Таблиця 3.1

Характеристика власників по групах компаній

(% від загальної кількості)

Група компаній	Власник *						
	КП			БП			Наявність П
	Д	ВІ	П	Д	ВІ	П	
З високою ефективністю	20	10	0	0	20	0	30
Із середньою ефективністю	38	0	0	50	25	0	6
З низькою ефективністю	32	14	0	43	21	0	4

* КП-наявність власника, який володіє контрольним пакетом акцій (більш як 50%); БП- наявність власника, який володіє блокуючим пакетом акцій (25-50%); Д-орган державної влади або державна компанія; ВІ- вітчизняний недержавний інвестор; П-іноземний інвестор.

Джерело: [72, с.27-37]

3) найменш ефективні підприємства також значною мірою контролюються державою (75%), проте, на відміну від інших груп, тут присутні компанії (29%), в управлінні якими можливий конфлікт власників (є два і більше власників, що володіють більш як чвертю статутного фонду), а це в умовах недосконалості господарського законодавства і судової системи призводить до зниження ефективності роботи таких підприємств і робить неможливим їх успішний розвиток.

Аналіз матриці ефективності – прибутковості за 2019 рр. (рис.3.2) дозволив встановити вплив зовнішніх факторів на діяльність газорозподільних компаній і виявити деякі тенденції:

1) вплив фактора регіонального розміщення на ефективність газорозподільних компаній виявився неістотним;

2) найбільш успішними є компанії, які не мають мажоритарного власника, що володіє контрольним пакетом;

3) вирівнювання галузевої ефективності в 2019р., яке виявляється в матриці ефективності-прибутковості у формі звуження меж розкиду підприємств, відбулося в бік погіршення, середня рентабельність по галузі знизилася з – 1,1% до – 2,9 %, а загальний чистий збиток щодо вибірки

збільшився із 116 млн.грн. у 2018р. до 211 млн.грн. у 2019р.; такі значні збитки галузі були перенесені на кредиторів, внаслідок чого величина кредиторської заборгованості зросла в 3,6 раза.

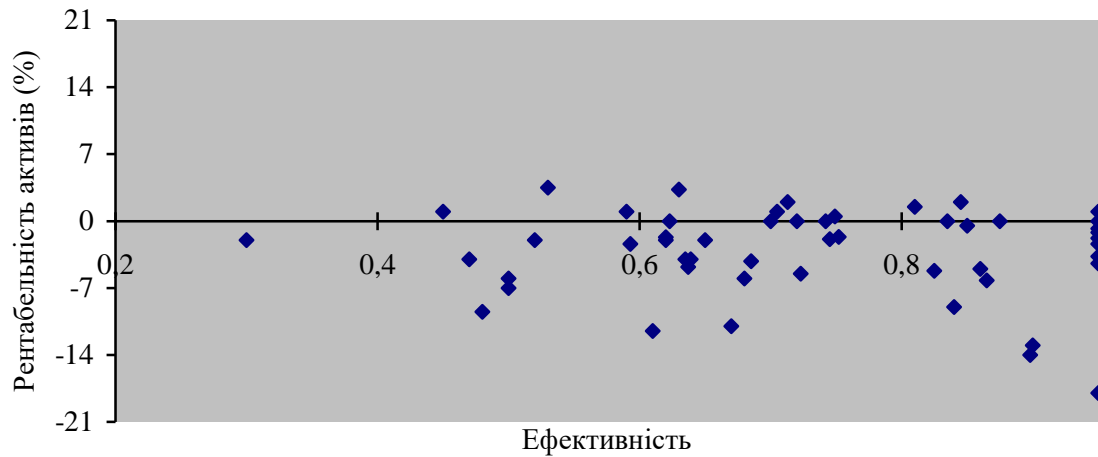


Рис. 3.2. Матриця ефективності-прибутковості для газорозподільних підприємств за 2019р.

Очевидно, що погіршення фінансових результатів відбулося під впливом зовнішніх факторів, які стримують зростання виручки і сприяють зростанню затрат.

Для її перевірки було проведено обчислення ефекту масштабу і його ефективності для всіх підприємств вибірки, результати яких показали таке:

- у 61% великих підприємств було виявлено неефективність масштабу; переважна більшість їх мають спадний ефект масштабу;
- у 2/3 середніх підприємств встановлено позитивну ефективність масштабу; переважна більшість їх мають постійний ефект масштабу;
- усі малі підприємства вибірки мають постійний ефект масштабу.

Отже, гіпотеза підтвердилася лише в окремих великих підприємствах, значна частка яких перебуває під впливом державного регулювання, фінансових обмежень та інших факторів, які не дозволяють їм ефективно розвиватися.

З метою виявлення потенціалу зростання ефективності для досліджуваної галузі було застосовано модель DEA, що базується на резервах, у результаті

чого були одержані оцінки резервів зниження вхідних ресурсів по кожній компанії. Узагальнені результати по галузі відображено в таблиці 3.2 .

Значний резерв зниження затрат щодо перших двох ресурсів свідчить про великий розрив у рівні матеріаломісткості та фондівіддачі між компаніями-лідерами та компаніями аутсайдерами, який пов'язаний з неефективністю використання основних фондів і предметів праці.

Таблиця 3.2

Потенціал зростання ефективності та резерви скорочення використання ресурсів у газорозподільній галузі України

(%)

Резерви скорочення вхідних ресурсів				Потенціал зростання ефективності
матеріальні затрати	амортизація	чисельність персоналу	кредиторська заборгованість	
36,7	37,5	4,0	23,3	22,7

Джерело: [72, с.27-37]

Високий резерв зниження кредиторської заборгованості пов'язаний зі збитковістю більшості газорозподільних компаній і їхньою неможливістю в повному обсязі здійснювати розрахунки за споживані ресурси і реалізований газ. Його використання багато в чому залежить від зовнішніх факторів (державного регулювання, доходів споживачів та ін.) і від здатності менеджменту компанії ефективно управляти розрахунковою і виробничо-збутовою діяльністю.

Таким чином, у вітчизняних газорозподільних компаній існує значний резерв зниження затрат по всіх досліджуваних ресурсах, який забезпечує високий потенціал зростання їх ефективності.

Організаційна структура системи управління операційною діяльністю господарюючого суб'єкта, а також її кадровий склад можуть бути побудовані різними способами в залежності від розмірів підприємства й виду його діяльності. Для великої компанії найбільш характерне відособлення спеціальної служби, керованої віце-президентом по фінансах (фінансовим директором) і, як правило, що включає бухгалтерію і фінансовий відділ. На невеликих

підприємствах роль фінансового менеджера, звичайно, виконує головний бухгалтер. [7]

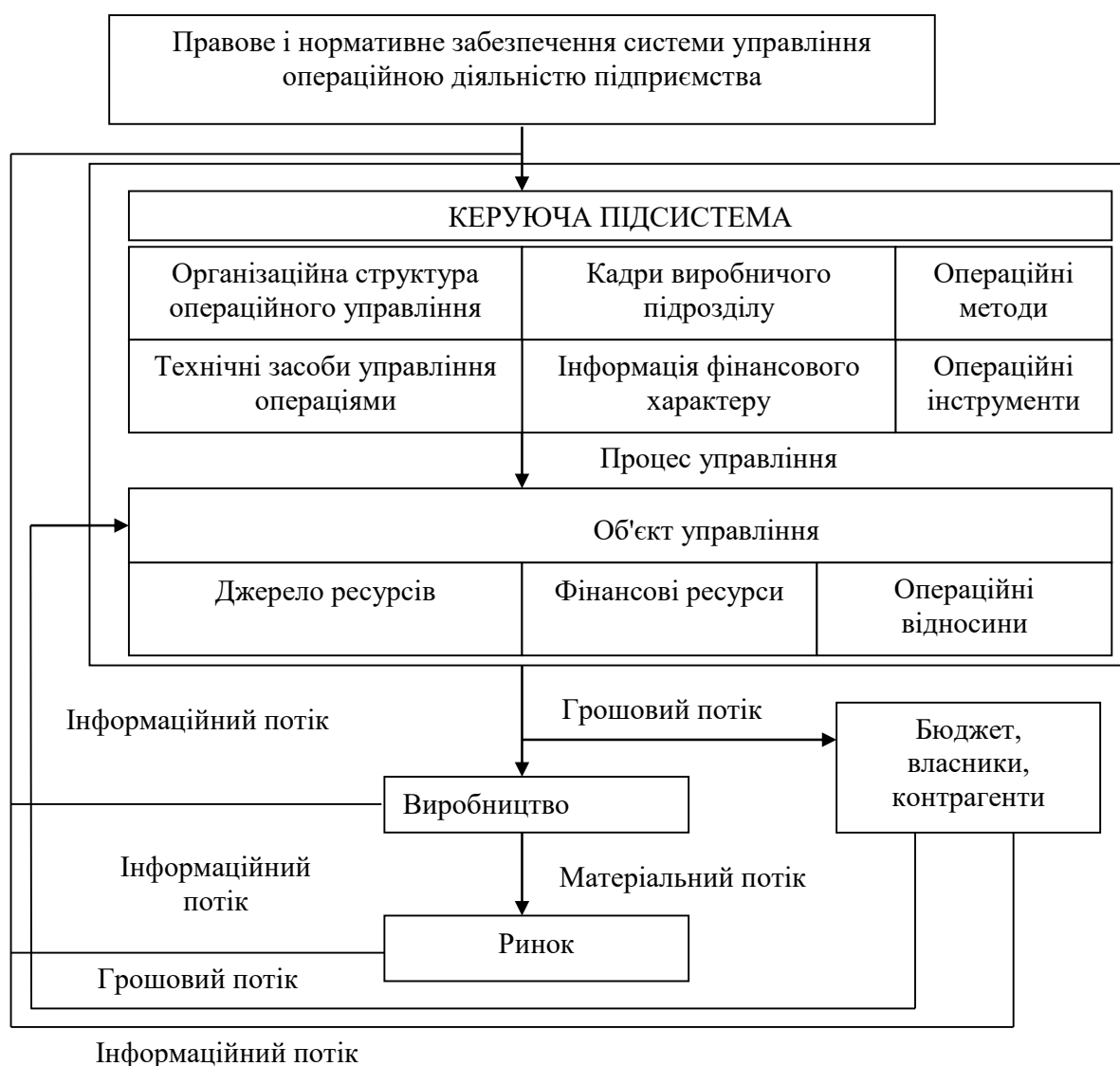


Рис. 3.3. Організаційно-економічний механізм управління операційною діяльністю ПАТ “Житомиргаз”

На рис. 3.3. зображена схема удосконаленого організаційно-економічного механізму управління операційною діяльністю ПАТ “Житомиргаз”.

Запропонована схема організаційно-економічного механізму управління операційною діяльністю ПАТ “Житомиргаз”, яка включає в себе всі необхідні елементи щодо правильної постановки управлінської системи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене кваліфікаційне дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

Поняття «система» передбачає цілісність об'єкта, який складається з багатьох взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. Функціонування цього об'єкта визначається рівнем організації виробництва.

Організація управління виробничими системами газопостачальних підприємств, до яких відноситься і ПАТ «Житомиргаз», залежить від їх структури, розмірів, масштабу господарювання і виду діяльності, наявності зв'язків з іншими агентами та стейкхолдерами. Для більшості підприємств характерні три основні види управління їх операційними системами: виробниче, організаційне і економічне.

Організаційна структура управління ПАТ «Житомиргаз» відноситься до лінійно-функціонального типу. Ця структура поєднує переваги лінійної і функціональної структур і є найбільш ефективною з огляду на види діяльності підприємства та чисельністю персоналу.

Аналіз матриці ефективності – прибутковості за 2019 р. дозволив встановити вплив зовнішніх факторів на діяльність газорозподільних компаній і виявити деякі тенденції:

- 1) вплив фактора регіонального розміщення на ефективність газорозподільних компаній виявився неістотним;
- 2) найбільш успішними є компанії, які не мають мажоритарного власника, що володіє контрольним пакетом;
- 3) вирівнювання галузевої ефективності в 2019 р., яке виявляється в матриці ефективності-прибутковості у формі звуження меж розкиду підприємств, відбулося в бік погіршення, середня рентабельність по галузі знизилася з – 1,1% до – 2,9 %

Запропонована схема організаційно-економічного механізму управління операційною діяльністю ПАТ “Житомиргаз”, яка включає в себе всі необхідні елементи щодо правильної постановки управлінської системи.

Рівень енергозалежності України є середньоєвропейським і має тенденцію до зменшення, але він характеризується відсутністю диверсифікації джерел постачання енергоносіїв, насамперед нафти, природного газу та ядерного палива. [34, с.16]

Таким чином, прагнення України до нарощування обсягів видобутку власного газу сприяє енергонезалежності та розширює можливості співпраці з Європейським Союзом.

Одним з основних шляхів удосконалення управління фінансовими ресурсами ПАТ “Житомиргаз” є встановлення ціни на природний газ для промислових споживачів України, яка відшкодовує економічно обґрунтовані витрати. Це є одним з пріоритетних завдань державної політики у сфері забезпечення енергетичної безпеки України, залишається актуальним і повинно знайти відображення у прийнятих найближчим часом нормативних документах. [34, с.17]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бармецький П. П. Економічна сутність управління проектами / П. П. Бармецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 11 (66). – С. 140–147.
2. Бармецький П. П. Понятійно-термінологічний апарат у системі управління проектною діяльністю та класифікація проектів / П. П. Бармецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 12 (67). – С. 42–51.
3. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / Белінський П. І. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
4. Беляєва С. В. Процесний підхід як основа операційної стратегії / С. В. Беляєва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 1, № 3. – С. 19–22.
5. Бушуєв С. Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія / С. Д. Бушуєв, В. В. Морозов. – [2-е вид.] – К. : Українська асоціація управління проектами. 2000. – 312 с.
6. Бушуєв С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – К. : ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
7. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник / В. О. Василенко, Т. П. Ткаченко; за ред. В. О. Василенка. – [2-е вид., виправлене і доповнене]. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 532с.
8. Веретинников В. І. Управління проектами / Веретинников В. І., Тарасенко Л. М., Гевлич Г. І. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 280с.
9. Волкогонова Ольга. Слагаемые стратегического управления / Ольга Волкогонова // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 11–12. – С. 7–10.
10. Вольвач І. Ю. Досвід впровадження логістичної концепції виробництва / І. Ю. Вольвач // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 2, № 4. – С. 250 – 253.

11. Воронина Э. М. Производственный менеджмент : учебно-практическое пособие / Воронина Э. М. – М. : МЭСИ, 2002. – 159 с.
12. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навчальний посібник / Гевко І. Б. – К. : Кондор, 2015. – 228 с.
13. Девяткин Олег Интервалы планирования / Олег Девяткин // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 7/8. – С. 60–63.
14. Дранко О. Цели и системы управления запасами / Олег Дранко // Менеджер і менеджмент. – 2008. – № 5–6. – С. 54–57.
15. Друзюк В. Система управління якістю – інвестиція в майбутнє / В. Друзюк, О. Федак // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2009. – № 1. – С. 51–54.
16. Желюк Т. Аналіз механізмів запровадження міжнародних стандартів якості управління для контролю реалізації регуляторної діяльності / Т. Желюк // Економічний аналіз. – 2008. – Випуск 2 (18). – С. 95–99.
17. Іванов С. Оперативне планування виробництва: особливості та організація в сучасних умовах / Сергій Іванов // Банківська справа. – 2006. – № 2. – С. 25–33.
18. Івахів Ю. Метод АВС-аналізу: доцільність застосування / Ю. Івахів, І. Спільник // Економічний аналіз. – 2008. – Випуск 3 (19). – С. 170–172.
19. Керівництво з питань проектного менеджменту. / [пер. з англ. / під ред. С. Д. Бушуєва]. – [2-е вид., перероб.]. – К. : Видавничий дім «Деловая Украина», 2000. – 198 с.
20. Коверга С. В. Використання сіткових методів планування в проектному аналізі / С. В. Коверга, Г. І. Гевлич, І. Г. Гевлич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 3. – Т.1. – С. 114–119.
21. Костюк О. Д. Концепція сучасних систем управління якістю продукції та послуг / О. Д. Костюк // Наукові доповіді НАУ. – 2016. – № 2 (3). – С. 1–6.

22. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: конспект лекцій для студ. напряму підготовки «Менеджмент» / Лопатенко Л. О. – К. : МАУП, 2017. – 128 с.
23. Лосюк Л. Основні тенденції розвитку сучасних концепцій СУЯ / Л. Лосюк // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2009. – № 4. – С. 3–9.
24. Масленников О. Ю. Стратегія зростання обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства / О. Ю. Масленников, М. В. Андрущук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.2. – С. 215–219.
25. Микитенко Н. Особливості операційного менеджменту в роздрібній торгівлі / Н. Микитенко // Вісник КДТЕУ. – 2020. – № 2. – С. 28–34.
26. Микитенко Н. Особливості проектування операційної системи у сфері послуг / Н. Микитенко // Вісник КНТЕУ. – 2019. – № 4. – С. 54–59.
27. Михайловська О. В. Операційний менеджмент. навчальний посібник / Михайловська О. В. – К. : Кондор, 2008. – 550 с.
28. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посібн. / Міщенко А. П. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 336 с.
29. Назарчук В.Л. Зарубіжний досвід ціноутворення на природний газ // Журнал. Актуальні Проблеми Економіки.- 2008.- № 8. с. 39-48.
30. Некрасов Я. С. Історія економіки операційного менеджменту [Електронний ресурс] / Я. С. Некрасов // Ефективна економіка – Режим доступу до журн. : <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=393>.
31. Операційний менеджмент : навчальний посібник / [В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. О. Желябін та ін.]. – Львів : «Магнолія 2006», 2009. – 438 с.
32. Панченко М. О. Проблеми впровадження концепції TQM в українських компаніях та шляхи їх подолання / М. О. Панченко, С. П. Голубенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. –Т. 2., № 4. – С. 162–166.
33. Пількевич Т.О. Ціни на природний газ // Міжнародний науково-практичний журнал. Економіка і держава.- 2008. -№ 4. с. 34-38.

34. Ульф Сер. Если страна на 90% зависит от газа, это-небезопасно. // Журнал. Бизнес. – 2008.- № 44. с.16-18.
35. Banker R.D., Charnes A., Cooper W. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in Data Envelopment Analysis. “Management Science” Vol. 30,. Issue 9, 1984, p. 1078 -1092.
36. Dyson R.G., Thanassoulis E., Boussofiane A. Data envelopment analysis. In:Operational Research Tutorial Papers (ed. L. C. Henry. R.Eglese). Birmingham, Operational Research Society, 1990, p.13-28.
37. Thrall R.M. Duality, Classification and slacks in DEA. “Annals of Operations Research” Vol. 66.1996.p. 109-138.
38. Caves R.E. Multinational Enterprise and Economic Analyses.- Cambridge: Cambridge University Press, 2001.-P. 52-59.
39. Tone K.A. Slacks-Based Measure of Efficiency in DEA. “European Journal of Operational Research” Vol.130, 2001, p.498-509.
40. Agrell P., Bogetoft P. Development of benchmarking models for German electricity and gas distribution. Project № 730. Sundsvall, Sumicsid, 2007, 122p.
41. Gas and Electriciti Market Statistics. Data 1190-2006.- European Communities, 2006.– 73pp. Офіційний сайт Європейської Комісії.-http://europa.eu.int/comm/dgs/energy_transport/index_en.html.
42. European Energy and Transport. Trends to 2030-update 2005.- European Commission.Directorate-General for Energy and Transport.- European Commission,2006,-pg.75; Energy & Transport in Figures.2006.- European Commission, Directorate-General for Energy and Transport. Brussels, 2007. – Офіційний сайт Європейської Комісії.-[http:// europa.eu.int/comm/dgs/energy_transport/index_en.html](http://europa.eu.int/comm/dgs/energy_transport/index_en.html).

ДОДАТКИ

Таблиця А.1

Базові програмні та законодавчо-нормативні документи у галузі сучасної
європейської політики енергоефективності
(станом на лютий 2007р.)

Документ	Назва оригіналу; дата видання документу
Зелені книги, Плани дій і Дорожні карти ЄС	
1	2
План дій з енергоефективності	Action Plan for Energy Efficiency: Realising the Potential. COM (2006) 545final; 19.10.2006.
Зелена книга “Європейська стратегія сталої, конкурентоспроможної та безпечної енергетики ”	Commission Green Paper “A European strategy for sustainable, competitive and secure energy”. COM (2006) 105 final; 08.03.2006.
Зелена книга “Енергетична ефективність – або виробляти більше з меншими затратами”	Commission Green Paper “Energy Efficiency – or Doing More With Less”. COM (2005) 265 final; 22.06.2005.
Зелена книга “До європейської стратегії щодо безпеки енергопостачання”	Commission Green Paper “Towards a European Strategy for the Security of Energy Supply”. COM (2000) 769 final; 30.11.2001.
Європейський План зі стратегічних енерготехнологій	European Strategic Energy Technology Plan (SET – Plan); документ готується
Дорожня карта з відновлювальної енергетики	Renewable Energy Road Map; документ готується
Зелена книга щодо міського транспорту	Green Paper on Urban Transport; документ готується
Директиви, рішення та угоди ЄС	
Директиви щодо ефективності кінцевого енергоспоживання та енергетичних послуг	Directive 2006/32/EC of the European Parliament and of the Council of 5 April 2006 on energy end-use efficiency and energy services and repealing Council Directive 93/76/EEC.- 27.04.2006/
Директиви щодо енергоефективності будівель, споруд і обладнання	Directive 2002/91/EC of the European Parliament and of the Council of 16 December 2002 on the energy performance of buildings.- 04.01.2003.
Директиви щодо екологічної орієнтованості рішень стосовно продукції, для виробництва якої використовуються енергоресурси	Directive 2005/32/EC of the European Parliament and of the Council of 6 July 2005 establishing a framework for the setting requirements for energy-using products and amending Council Directive 92/42/EEC and Directivesand

Продовження табл.А.1	
1	2
	2000/55/EC of the European Parliament and of the Council.- 22.07.2005.
Директиви щодо енергетичного маркування побутових приладів	Детальна інформація щодо 11 директиви (за видами побутових приладів) знаходиться у розділі “Energy Efficiency. Policy Papers. Legislation” на офіційному сайті Європейської Комісії
Угода між Урядом США та Європейською Спільнотою щодо координації програм з маркування енергоефективності офісного обладнання	Agreement between the Government of the United States of America and the European Community on the coordination of energy-efficiency labeling programs for office equipment.- 28.12.2006.
Рішення щодо Програми з енергоефективності офісного обладнання “Energy Star”	Energy Star Board. Commission Decision of 11 March 2003 establishing the European Community Energy Star Board.- 12.03.2003.
Директива щодо когенерації (комбінованого виробництва електро- та теплової енергії)	Directive 2004/8/EC of the European Parliament and of the Council of 11 February 2004 on the promotion of cogeneration based on a useful heat demand in the internal energy market and amending Directive.- 21.02.2004.