

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ

Дейна Т.В., магістр, Коберник І.В., к.е.н.

Київський національний університет технологій та дизайну

Анотація. В статті проаналізовано сутність результативності та ефективності виробництва. Структуровано фактори, що впливають на результативність підприємства. Розглянуто методика оцінювання та систему показників ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: результативність, ефективність, виробництво, ефективність організації виробництва, підприємство, управління виробничими процесами.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФЕКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ В КОНКУРЕНТНЫХ УСЛОВИЯХ

Дейна Т.В., магистр, Коберник И.В., к.э.н.

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Аннотация. В статье проанализированы сущность результативности и эффективности производства. Структурированы факторы, влияющие на результативность предприятия. Рассмотрена методика оценки и система показателей эффективности деятельности предприятия

Ключевые слова: результативность, эффективность, производство, эффективность организации производства, предприятие, управление производственными процессами.

THE EFFICIENCY OF PRODUCTION ORGANIZATION MANAGEMENT AT ENTERPRISE IN COMPETITIVE CONDITIONS

Deyna T., Kobernyk I.

Kyiv National University of Technologies and Design

Abstract. The article deals with essence of the effectiveness and efficiency of production. The factors influencing the efficiency of the enterprise are structured. The methodology of estimation and system of indicators of efficiency of activity of the enterprise are considered.

Keywords: effectiveness, efficiency, production, efficiency of organization of production, enterprise, management of production processes.

Постановка проблеми в загальному вигляді. В сучасних конкурентних умовах потребує вирішення проблема повільного зростання ефективності діяльності вітчизняних підприємств. Актуального значення набуває детальний аналіз сутності економічної діяльності підприємства з використанням системного підходу, дослідження складових економічної діяльності та необхідних управлінських рішень, що забезпечують їх чітке цілеспрямоване функціонування, що сприяє забезпеченню високого кінцевого результату функціонування підприємства у вигляді досягнення запланованого прибутку, рентабельності, продуктивності праці.

В таких умовах необхідно проводити оптимізацію основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, здійснювати реалізацію маркетингових планів у відповідності до запланованих показників економічної діяльності. Зазначені дії сприятимуть узгодженню інтересів виробників і споживачів продукції, що складає основу поєднання економічного та соціального ефектів.

Головний фактор, що визначає ефективність роботи підприємства – його відповідність запитам споживачів. Якщо споживачі вважають, що запропонований товар не має конкурентної переваги, вони проігнорують його, а підприємство втратить прибутки. Сьогодні, на думку споживачів, вдалим вважається підприємство, яке задовольняє їхні потреби найефективніше. Потреби ринку формуються зовнішнім середовищем – змінами в

демографічній структурі населення, рівнем економічного добробуту, технологіями, політикою, а також змінами в культурі та цінностях.

Короткий аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних аспектів ефективності діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо шляхів та напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства з урахуванням особливостей підприємства як відкритої системи є актуальним завданням. Комплексному розгляду цієї проблеми присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: І. Бланка, М. Герасимчука, В. Горфінкеля, В. Грузинова, М. Долішнього, В. Камаєва, А. Лівшиця, І. Лукінова, С. Мочерного, П. Орлова, Ю. Палкіна, К. Макконнелла та ін. [1–7, 9, 10].

Результативність пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами на підприємстві. В конкурентних умовах результативність діяльності підприємства слід розуміти як міру точності управління, що характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї [4]. В умовах конкурентної боротьби головною ціллю діяльності підприємств є бажання досягти успіху. Для того, щоб бути успішною протягом тривалого часу, щоб вижити й досягти своїх цілей, підприємство має бути як ефективним, так і результативним. За словами класика сучасного менеджменту П. Друкера, результативність є наслідком того, що робляться потрібні, правильні речі. А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються саме ці речі» [1].

Основою підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства є науково-практичні рекомендації з питань узгодження ціни з технічним рівнем і якістю продукції. В результаті дослідження управління ефективністю організації виробництва виробничою діяльністю підприємства в статті використовуються такі загальнонаукові методи дослідження: діалектичний метод пізнання (при вивченні існуючих аспектів ефективності виробничої діяльності підприємства); аналізу і синтезу (для обґрунтування теоретичних основ управління ефективністю діяльності підприємства); системного підходу (при визначенні шляхів та напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства).

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових розробок та досліджень, питання управління саме ефективністю організації виробничої діяльності на підприємстві потребують подальшого вивчення.

Постановка завдання. Мета дослідження – дослідити теоретико-методичне підґрунтя процесу управління ефективністю діяльності підприємства.

Основні результати дослідження. Забезпечення систематичного управління ефективністю організації виробничої діяльності на підприємстві, що забезпечує економічний розвиток підприємств легкої промисловості.

Результативність діяльності сучасного підприємства визначається як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Внутрішніми складовими результатів діяльності підприємства та роботи персоналу є умови та результати праці. Також значний вплив спричиняє зовнішнє середовище: дії конкурентів, ситуація на ринку, поява та розвиток нових технологій, величина капіталу та умови залучення інвестицій у виробничу діяльність.

Результативність підприємства визначається системою факторів:

- економічний та виробничий потенціал підприємства як системи;
- збалансованість складових підприємства;
- процеси на всіх стадіях кругообігу основних та оборотних засобів;
- рівень розвитку всіх підсистем підприємства (зокрема підсистем, що визначають дієвість забезпечення організації виробництва – енергетичне, ремонтне, складське, транспортне господарство);

– раціональність співвідношення між результативністю господарської та результативністю фінансової діяльності;

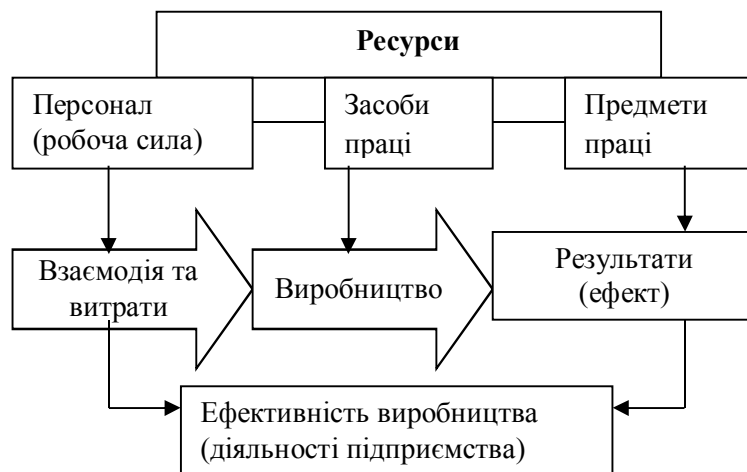
– збалансованість активної і пасивної реакціями підприємства на адаптацію.

Критерій ефективності – це наближене вираження критерію раціональності у прийнятті рішення. Тому в процесі виміру чи оцінки ефективності, потрібно знати, які цінності максимізуються. Визначивши їх, потрібно виміряти ступінь досягнення цих цінностей. Наступне завдання – поєднання ступеня досягнення цінностей з конкретною практичною діяльністю, тобто прогноз того, які результати будуть досягнуті, якщо обрати саме цей варіант управління. А в кінцевому підсумку необхідно зіставити ці результати з витратами вибору (рис. 1) [4, 5].

Процес виробництва здійснюється через поєднання факторів (рис. 1):

- засобів праці (основні засоби);
- предметів праці (оборотні засоби);
- робочої сили (трудові ресурси).

На виробництво впливає фінансовий стан підприємства, а також певні організаційні, управлінські, технологічні та інші переваги, що відображаються як нематеріальні ресурси.



Джерело: [5].

Рис. 1. Процес формування результатів та ефективності підприємства

Тож за оцінку витрат логічно взяти оцінку всіх перелічених ресурсів. Виходячи з цього можна дати таке визначення *ефективності*: ефективність підприємства являє собою комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних і оборотних засобів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу [4–6].

$$E = \frac{P}{B} \rightarrow \max, \quad (1)$$

де E – ефективність;

P – результати;

B – витрати

При цьому слід мати на увазі, що в конкретних умовах на ефективність діяльності підприємства можуть впливати й інші фактори. Але для підприємства, яке діє в умовах ринку, урахування зазначених факторів гарантує досягнення поставлених цілей.

Питання стосовно сутності результатів виробництва та сутності витрат є дискусійним. Найбільш обґрунтовані точки зору з цієї проблематики можна об'єднати в межах таких трьох підходів:

1. Ресурсний підхід – економічний результат зіставляється з економічною оцінкою виробничих ресурсів, які застосовуються під час виробництва;

2. Витратний підхід – економічний результат порівнюється з поточними витратами, які безпосередньо пов'язані з його досягненням;

3. Ресурсно-витратний підхід – до уваги береться як певна оцінка наявних ресурсів, так і оцінка поточних витрат. У випадку використання ресурсно-витратного підходу постає проблема подвійного рахунку, а також значного впливу галузевих особливостей виробництва (фондомісткості, капіталомісткості, трудомісткості).

Кожен із зазначених вище підходів щодо сутності результатів виробництва та сутності витрат має свої переваги та недоліки, і доцільність їх використання визначається конкретними обставинами й поставленими завданнями [4–7].

При вивченні сутності результату, як економічної категорії, що представляє чисельник формули ефективності, використовують наступні підходи:

1. Результат – це валова вартість створеного за певний період продукту (наприклад, виготовлена або реалізована продукція за оптовими цінами).

2. Результат – це прибуток (використовується множина показників рентабельності, коли прибуток зіставляється з собівартістю виробництва або вартістю основних засобів, або з величиною активів підприємства, капіталом).

3. За результат береться сума прибутку та амортизації. З точки зору попереднього підходу підприємство, яке має від'ємну величину прибутку автоматично є нерентабельним, а отже неефективним. Але для перехідних економік, у яких відбуваються інтенсивні трансформаційні процеси, ефективною може вважатися діяльність і такого підприємства, яке може частково забезпечити відтворення своїх ресурсів, передусім основних засобів.

Отже, завдання визначення ефективності виникає в різних ситуаціях, і його раціональне вирішення в конкретних умовах передбачає застосування тих або інших підходів чи методик. Існують наступні загальні напрямки, за якими визначається ефективність:

- оцінювання ефективності виробництва;
- оцінювання ефективності менеджменту;
- оцінювання ефективності підприємства (мікрорівень);
- оцінювання ефективності підприємства (макрорівень).

Також застосовується оцінювання ефективності виробництва з метою забезпечення оптимальної стратегії управління. Досліджується насамперед ефективність використання ресурсів підприємства.

Широко розповсюджене оцінювання ефективності підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкта інвестування. Таке оцінювання може здійснюватися самим підприємством, потенційним інвестором або ж третьою стороною [6]. При цьому портфельні інвестори, як правило, задовольняються фінансовими показниками ефективності, а стратегічних інвесторів здебільшого цікавить комплексна оцінка ефективності.

Залежність рівня загальної ефективності підприємства від того чи іншого рівня її складових умовно зображується так:

$$E = E_{\text{зовн}} \cdot E_{\text{внутр}} \quad (2)$$

де E – рівень загальної ефективності;

$E_{\text{зовн}}$ – рівень зовнішньої ефективності (ступінь використання ринкових можливостей);

$E_{\text{внутр}}$ – рівень внутрішньої ефективності (ступінь використання внутрішніх можливостей).

Діяльність підприємств легкої промисловості та організація виробничих процесів характеризується рядом сильних сторін та можливостей, а також має свої слабкі сторони та загрози.

Сильні сторони: значний досвід роботи, дотримання технологій виробництва, забезпечення належної якості продукції, серійне виробництво обмеженої номенклатури продукції.

Можливості: вихід та співробітництво з оптовими замовниками, покращення стану суміжних галузей, застосування міжнародної стандартизації та сертифікації, розвиток дизайнерських ідей, модернізація виробництва, розширення асортименту.

Слабкі сторони: моральний на фізичний знос обладнання та основних засобів, недостатнє завантаження виробничих потужностей, нестача оборотних коштів, плинність кадрів та недостатня заробітна плата, недостатня кваліфікація частини нового виробничого персоналу, висока вартість імпортової сировини, висока вартість енергоносіїв, висока собівартість продукції, невідповідність співвідношення ціна/якість продукції.

Загрози: доступний за ціною імпорт та висока конкуренція, низька купівельна спроможність населення, не вигідні умови кредитування, нестача якісної вітчизняної сировини, неефективні канали збуту продукції, недостатнє захищення інтелектуальних прав на продукцію.

Таблиця 1

Індекси промислової продукції за видами діяльності, %

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	113,0	107,6	93,4	94,2	98,6	92,0
Текстильне виробництво	120,5	115,3	104,9	93,6	103,9	96,8
Виробництво одягу	113,9	105,5	91,7	95,2	102,0	92,1
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	105,5	105,3	85,9	92,6	84,0	84,5

За даними статистичного щорічника України (табл. 1, 2) за останні роки спостерігається скорочення виробництва промислової продукції та продукції легкої промисловості. У 2015 р. індекс текстильного виробництва становив 96,8% від попереднього року, виробництво одягу 92,1%, виробництво шкіри 84,5%. Все це свідчить про слабкі сторони та загрози зовнішнього середовища для вітчизняних виробників [8, с. 265].

Таблиця 2

Обсяг реалізованої промислової продукції

	2010	2012	2013	2014	2015
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів					
млн грн	8425,4	9867,1	9686,2	11510,0	17190,4
у % до промисловості в цілому	0,8	0,7	0,7	0,8	1,0

Джерело: [8, с. 270].

Інструментами вирішення слабких сторін та зниження дії загрозливих чинників є використання концепції «ощадливого виробництва», що передбачає реалізацію наступної системи заходів:

– система ТРМ (Total Productive Maintenance – «Загальна експлуатаційна система»): оптимізує технологічні процеси, здійснює управління простором і часом з метою виявлення проблемних ділянок втрати всіх видів ресурсів на підставі формування нового мислення і ощадливої поведінки співробітників; охоплює основні види діяльності: проектування, виробництво та управління. Впровадження системи ТРМ спрямоване на усунення основних

видів втрат: часу функціонування обладнання, викликане виходом з ладу обладнання; енергоресурсів, сировини, матеріалів.

– система 5S (сортування; раціональне розташування, прибирання, стандартизація, удосконалення); передбачає прибирання, раціоналізацію робочих місць, підтримання порядку;

– Кайдзен (kaizen) – безперервне самовдосконалення;

– система швидкого переналагодження SMED (Single-Minute Exchange of Die – переналагодження/переоснащення обладнання менш ніж за 10 хвилин). Операції переналагодження поділено на дві категорії: внутрішні дії (які виконуються після зупинки обладнання) та зовнішні дії (які виконуються до зупинки обладнання) переналагодження. Перетворення більшої кількості внутрішніх операцій у зовнішні дозволяє скоротити час переналагодження обладнання.

– система загального управління якістю (TQM) – спрямована на якість через задоволення потреб споживачів, отримання вигоди для робітників підприємства та суспільства взагалі [9]

Для отримання підприємством максимально високих результатів необхідно найбільш повно реалізувати його ринкові можливості й достатньо забезпечити максимально високий рівень її внутрішньої ефективності.

Отже, значення ефективності як економічної категорії в діяльності підприємства проявляється в тому, що підприємство тільки тоді може вважатися успішним та конкурентоспроможним, коли всі заплановані цілі були досягнуті. Основними складовими успіху організації є:

– виживання підприємства, що базується на періодичній зміні цілей, їх вибору, відповідно до мінливих потреб зовнішнього середовища;

– результативність і ефективність підприємства;

– продуктивність, яка є критично важливим чинником для того, щоб підприємство могло вижити й досягти успіху за умов конкуренції;

– практична реалізація управлінських рішень, спрямованих на досягнення запланованих дій [4, 6].

Система показників ефективності виробництва (діяльності), з урахуванням вищезазначених принципів, має включати кілька груп:

1) узагальнюючі показники ефективності виробництва (діяльності);

2) показники ефективності використання праці (персоналу);

3) показники ефективності використання виробничих (основних та оборотних) засобів;

4) показники ефективності використання фінансових коштів (оборотних коштів та інвестицій).

Кожна з цих груп включає певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, що характеризують загальну ефективність господарювання або ефективність використання окремих видів ресурсів (табл. 3).

Формування систему показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, відбувається з дотриманням певних принципів:

– забезпечення органічно взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;

– відображення ефективності використання всіх видів ресурсів;

– застосування показників ефективності до управління різними підсистемами виробництва на підприємстві;

– стимулююча функція провідних показників в процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва [10].

Таблиця 3

Система показників ефективності діяльності підприємства

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання		
	праці (персоналу)	виробничих засобів	фінансових коштів
1. Рівень задоволення потреб ринку	1. Темпи зростання продуктивності праці	1. Загальна фондо-віддача (за обсягом продукції)	1. Оборотність оборотних коштів
2. Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів	2. Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці	2. Фондовіддача активної частини основних фондів	2. Рентабельність оборотних коштів
3. Прибуток на одиницю загальних витрат	3. Відносне вивільнення працівників	3. Рентабельність основних фондів	3. Відносне вивільнення оборотних коштів
4. Рентабельність виробництва	4. Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	4. Фондомісткість одиниці продукції	4. Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції)
5. Витрати на одиницю товарної продукції	5. Трудомісткість одиниці продукції	5. Матеріаломісткість одиниці продукції	5. Рентабельність інвестицій
6. Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	6. Зарплатомісткість одиниці продукції	6. Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини і матеріалів	6. Термін окупності вкладених інвестицій

Практичне використання показників ефективності спрямоване на досягнення таких цілей:

- оцінка та узагальнення ефективності діяльності виробничих підрозділів і функціональних служб з наступним визначенням пріоритетних напрямків мотивації та реальних механізмів впливу на позитивну динаміку діяльності в майбутньому;
- порівняння рівнів ефективності господарювання, досягнутих даним підприємством та його конкурентами на ринку, з метою запобігання зниженню престижу й конкурентоспроможності у сфері бізнесу.

Висновки. Основними завданнями виробників продукції легкої промисловості на найближчу перспективу мають стати:

- розвиток сировинної бази за рахунок поглибленої переробки льону, шкіросировини та поступове скорочення й відмова від давальницьких схем сировинного забезпечення виробництва;
- проведення реконструкції та технічного переоснащення підприємств зі створенням умов для вертикальної інтеграції виробництва, в тому числі із залученням іноземних інвестицій і технологій;
- оптимізація структури великих і малих підприємств із метою посилення конкурентоспроможності і гнучкості виробництва; створення системи захисту внутрішнього ринку(в тому числі від контрабандного ввозу товарів і тіньового виробництва) і стимулювання вітчизняного виробника; розвиток мережі просування товарів на ринку» [10].

Рівень економічної результативності діяльності суб'єктів господарювання є матеріально-фінансовою базою для розв'язання основних соціальних проблем. З урахуванням саме цієї важливої обставини кожному підприємству (підприємцю) треба

постійно оцінювати соціальну ефективність своєї діяльності. Лише вміле використання всієї системи перелічених шляхів може забезпечити достатні темпи зростання ефективності діяльності підприємства.

Література

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», СПб, 2002 – 397 с.
2. Економіка підприємства: підручник / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко та ін.; за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 520 с.
3. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів / під ред. проф. А.А. Мазаракі. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
4. Економічний аналіз: навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатов та ін.; за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченька. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
5. Іщук С.О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку / С.О. Іщук; НАН України; Інститут регіональних досліджень. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 278 с.
6. Калина А.В. Економіка підприємства: навч. посібник / А.В. Калина, А.А. Котвицький, О.З. Стожок; Університет сучасних знань. – К.: Знання України, 2007. – 323 с.
7. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: теорія і практика: підручник / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній; Анатолій Григорович Загородній (ред.). – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – Л.: Магнолія, 2007. – 440 с.
8. Державна служба статистики України Статистичний щорічник України за 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Сербенівська А.Ю. Підвищення ефективності роботи підприємств легкої промисловості на основі впровадження концепції «ощадливого виробництва» [Електронний ресурс] / А.Ю. Сербенівська. – Режим доступу: er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4401/1/20170131_Serbenivska_165-185.pdf.
10. Носова Н.І. Стратегічні напрямки державної підтримки легкої промисловості України в умовах лібералізації міжнародної торгівлі / Н.І. Носова, І.М. Сараєва // Економічні інновації. – 2010. – № 47. – С. 165–177.