

**ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ
ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

У статті розглянуто ефективність управління виробничими запасами підприємства на основі використання сучасного інструментарію діагностики.

Ключові слова: ефективність, збалансована система показників, інтегральна оцінка, управління виробничими запасами.

Voskoboyeva O.V., Voskoboeva O.S.

The integral assessment of the efficiency of the production inventory management of an enterprise on the basis of the balanced system of indices

The article deals with the efficiency of the production inventory management of an enterprise using the up-to-date diagnostics toolkit.

Keywords: efficiency, balanced system of indices, integral assessment, production inventory management.

Вступ. В сучасних конкурентних умовах успішне функціонування підприємство багато в чому залежить від рівня використання концепції логістики. Інструментарій логістики на практиці надає можливість багатократно підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок його інтеграції в єдину логістичну систему, що проявляється через оптимізацію матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та фінансових потоків, а також через оптимізацію структури логістичної системи. Одним із найбільш важливих факторів ефективності логістичних систем є виробничі запаси.

Питання управління виробничих запасів сьогодні широко розглядають як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, такі як Бутинець Ф.Ф., Чижевська Л.В., Герасимчук Н.В., Атамас П.Й., Каверіна О.Д., Друрі К. та інші. Головними

питаннями, що порушуються в дослідженнях, є розробка нових і впровадження існуючих методів і способів оптимізації запасів на підприємствах. У сучасних умовах актуальності набуває необхідність дослідження ефективності управління виробничими запасами, як важливішого фактора впровадження логістичних систем на підприємстві.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ефективності управління виробничими запасами підприємства на основі сучасного економічного інструментарію.

Результати. Інформаційною базою для дослідження стали матеріали товариства з обмеженою відповідальністю «Георг Біосистеми» м. Донецька. Для змістовної та повної оцінки ефективності використання виробничих запасів доцільною є розробка збалансованої системи показників підприємства. Основою для її розробки являється визначення місії та розробка стратегії, а також ключових факторів успіху. При визначенні ключових факторів успіху було зроблено наголос на ефективність використання виробничих запасів (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові фактори успіху ТОВ «Георг Біосистеми»

Ключові фактори успіху	Параметри успіху
Розвиток	1.Збільшення частки вітчизняного ринку
	2.Впровадження міжнародних стандартів у виробництво
	3. Розширення асортименту
	4. Збільшення частки на іноземному ринку
	5. Розробка нових товарів
Фінанси	1.Зростання прибутковості
	2.Прискорення оборотності дебіторської заборгованості

Закінчення таблиці 1

	3. Прискорення оборотності готової продукції
	4. Зростання платоспроможності підприємства
	5. Підвищення рівня вартості власного капіталу

	6. Оптимізація фінансового циклу
Клієнти	1. Збільшення обсягу продажів
	2. Розширення аудиторії споживачів
	3. Підвищення рівня задоволеності клієнтів
	4. Встановлення постійних зв'язків з клієнтами
	5. Забезпечення конкурентною ціною
	6. Проведення маркетингових заходів
Внутрішні процеси	1. Підвищення використання виробничої потужності
	2. Забезпечення виробництва основними фондами
	3. Підвищення рівня автоматизації виробництва
	4. Рівень матеріалоємності виробництва
	5. Оптимізація виробничих запасів
	6. Забезпечення виконання виробничої програми
	7. Підвищення ефективності адміністративних витрат
Персонал	1. Збереження ключових фахівців
	2. Підвищення продуктивності праці
	3. Підвищення кваліфікації виробників
	4. Підвищення професійного розвитку персоналу
	5. Забезпечення соціальних виплат

Визначені ключові показники ефективності не є однаковими для більшості підприємств. Їх вибір залежить від ключових факторів успіху підприємства, його компетенцій.

Особливості середовища на вітчизняному фармацевтичному ринку, а саме: низький рівень споживання на душу населення; високий рівень конкуренції між вітчизняними та зарубіжними підприємствами; неминуче зниження темпів зростання ринку; незначна питома вага інноваційних препаратів та відсутність державної підтримки-обумовлюють необхідність виділення фармацевтичними підприємствами власних показників ефективності. Визначення ключових показників ефективності управління виробничими запасами відображено у таблиці 2.

Таблиця 2

Ключові показники ефективності управління виробничих запасів

Функціональні сфери	Результативні показники
---------------------	-------------------------

Розвиток	Ринкова частка підприємства
	Коефіцієнт оновлення основних фондів
	Коефіцієнт оновлення асортименту продукції
	Частка продукції, що виробляється на експорт
	Частка витрат на НДДКР у виручці від реалізації
Фінанси	Показник динаміки чистого прибутку
	Показник оборотності дебіторської заборгованості
	Показник оборотності готової продукції
	Коефіцієнт покриття
	Рентабельність власного капіталу
	Показник динаміки тривалості фінансового циклу
Клієнти	Темпи приросту обсягу продажів
	Рентабельність продажів
	Показник своєчасності виконання замовлень клієнтів
	Показник постійності клієнтів
	Індекс доступності продукції
	Коефіцієнт ефективності маркетингових заходів
Внутрішні процеси	Показник використання виробничої потужності
	Коефіцієнт фондівіддачі
	Коефіцієнт автоматизації та механізації виробництва
	Коефіцієнт матеріалоемності виробництва
	Показник динаміки рівня запасів
	Показник виконання бюджету виробничої собівартості
	Коефіцієнт віддачі адміністративних витрат
Персонал	Показник плинності кадрів
	Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці темпам зростання заробітної плати
	Частка витрат на навчання і підвищення кваліфікації працівників у виручці від реалізації
	Показник професійного розвитку персоналу
	Показник соціальної забезпеченості працівників

Для фармацевтичного ринку зазначені в табл. 2 ключові показники ефективності являються першочерговими за обраними функціональними сферами. Отже, для побудови збалансованої системи показників, яка пов'яже стратегію підприємства та операційне управління, необхідно не лише визначення ключових факторів успіху, а і врахування зовнішнього середовища та його вимог до успішно функціонуючих підприємств.

Центральним етапом в побудові збалансованої системи показників є визначення ключових факторів успіху, побудова «дерева проблем» та

стратегічної карти підприємства, бо саме на цьому формується система фінансових і не фінансових показників, які виражають кількісні та якісні зміни результатів порівняно зі стратегічною метою, тобто очікуваними результатами.

Фармацевтичні підприємства належать до підприємств з чітким розподілом функціональних ознак системи управління, які вимагають індивідуального розгляду управління виробничими запасами підприємства. Тому управління виробничими запасами на фармацевтичних підприємствах доцільно розглядати в залежності від функціонального призначення: постачання та виробництво.

Слід також відмітити, що усі показники, що включаються в збалансовану систему, повинні бути кількісно вимірюваними; точно відображати процес або ціль, які оцінюються; мати оптимальне поєднання між собою; бути доступними і достовірними; відображати минуле, сучасне й майбутнє; повинна існувати можливість порівнювати з еталонами – тобто підконтрольність. Усі показники також повинні засновуватися на об'єктивних даних та швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, змінюватися із зміною стратегії.

В якості нормативних (еталонних) значень показників, які включаються в збалансовану систему, були використані або планові їх значення на підприємстві, або аналогічні показники еталонного підприємства.

На основі збалансованої системи показників важливе значення має інтегральна оцінка. За даною методикою визначається ефективність управління таким напрямком діяльності як використання виробничих запасів.

Для визначення ступеня відповідності фактичних значень використовувалися рекомендовані значення за еталонним підприємством ТОВ «Контур-Дельта» та планові показники підприємства (табл.3).

При розрахунку проміжних інтегральних показників блоки «Розвиток» та «Внутрішні процеси» мали найнижчі показники ефективності – 0,92 та 0,88 відповідно.

Так як управління виробничими запасами ґрунтується на вдосконаленні внутрішніх процесів та здійснюється з метою збільшення ринкової частки

підприємства, то підвищення ефективності блоків «Розвиток» та «Внутрішні процеси» є першочерговим для ТОВ «Георг Біосистеми». Загальний інтегральний показник ефективності достатньо високий завдяки високим значенням показників блоків «Клієнти» та «Персонал».

Таблиця 3

Шкала оцінки інтегрального показника

Значення інтегральної оцінки	Характеристика
0,1 - 0,3	Стан підприємства незадовільний, існує загроза отримання великих збитків.
0,4 – 0,5	Стан підприємства задовільний, позиція слабка, ефективність діяльності трохи нижча за середню.
0,6 - 0,7	Середній рівень розвитку, доволі стійка позиція, існують можливості розвитку.
0,8 - 0,9	Ефективна фінансово-господарча діяльність, висока рентабельність, наявні тенденції розвитку
> 0,9	Висока ефективність та результативність діяльності, прибутковість з тенденцією збільшення, вдала стратегія

Для графічного представлення основних значень системи інтегральної оцінки доцільно використати пелюсткову діаграму. Вихідні дані для її побудови наведені у таблиці 4.

Таблиця 4

Вихідні дані для побудови пелюсткової діаграми

Показники	Фактичне значення	Нормативне значення
Ринкова частка підприємства (РЧп)	0,03	0,07
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції (Кон)	0,17	0,2
Частка витрат на НДДКР а виручці (Чнддкр)	0,15	0,15
Частка продукції на експорт у виручці (Екс)	0,37	0,3
Рентабельність власного капіталу (Рвк)	0,29	0,7
Коефіцієнт професійного розвитку працівників (Кпроф)	0,25	0,3
Коефіцієнт випередження темпів продуктивності праці темпам заробітної платні (Квип)	1,4	1,5
Коефіцієнт оновлення основних фондів (Кон оф)	0,55	0,6

Коефіцієнт автоматизації та механізації виробництва (Кавт)	0,6	0,95
--	-----	------

Відповідно до графіку порівняння ТОВ «Георг Біосистеми» відстає від еталонного підприємства (ТОВ «Контур-Дельта») майже за всіма показниками.

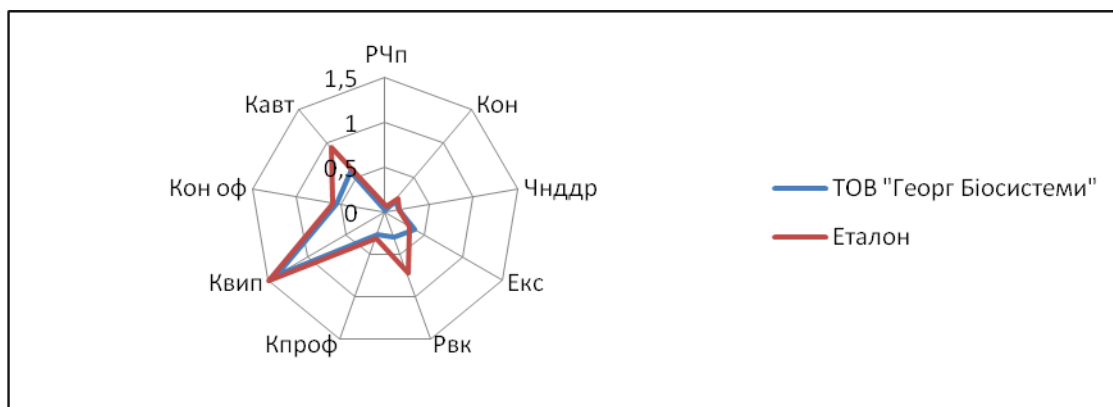


Рис. 1 Порівняльна оцінка ефективності управління виробничими запасами ТОВ «Георг Біосистеми» з умовно-еталонним підприємством

Висновки. Отже, розроблена система ефективності використання виробничих запасів досліджуваного підприємства дозволяє зробити висновки про шанси на збільшення ринкової частки як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках. Але існуючі проблеми в управлінні виробничими запасами можуть стати на заваді стратегічним орієнтирам підприємства. Встановлена проблема управління виробничими запасами потребує вирішення у наступних дослідженнях.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка стратегій управління виробничими запасами підприємства.

Література.

1. Карпенко О.А. Логістичний підхід до управління запасами підприємств / О.А.Карпенко, В.Л. Мякушко – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09koamse.pdf

Довідка про авторів

Воскобоева Олена Володимирівна, канд.екон.наук, доцент кафедри економіки підприємства Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

Воскобоева Ольга Сергіївна, аспірант

Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

тел..050-942-22-66

e-mail: olgav86@mail.ru