

Б.М. Андрушків, д.е.н., проф.

О.Б. Погайдак, к.е.н., с.н.с.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ТА МЕТОДИ ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

*Розглянуто проблему забезпечення пріоритетного розвитку молокопереробних підприємств, серед яких велике значення надається формуванню системи оцінки результативності.*

**Ключові слова:** *результативність, ефективність, підприємство, молокопереробна галузь.*

**Постановка проблеми.** Перехід економіки України на ринкові відносини призвів до значних змін у діяльності підприємств у цілому. Значні темпи розвитку економіки, динаміка зовнішнього та внутрішнього середовища вимагає від підприємства трансформації на обох цих рівнях. Криза української економіки, що торкнулася всіх галузей народного господарства, не оминула і молочну промисловість. Молочна галузь займає важливе місце в економіці держави та забезпеченні населення продуктами харчування першої необхідності.

Виходячи з цього, молоко та молочні продукти є одними з основних продуктів споживання в раціоні населення України та продуктом соціального значення. Отже, функціонування молокопереробних підприємств у сучасних умовах економічного розвитку потребує більш глибокого реформування, підвищення його ефективності та результативності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні та практичні дослідження оцінки результативності діяльності підприємства висвітлені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: В.Паретто, Е.Барона, П.Друкера, Ф.Хайека, М.Алле, К.Курасави, А.Лоурола, Д.Скотт Сінка, Д.Нортонна, Т.Пітерса, Р.Уотермана, Ю.Шрейдера, Т.Хачатурова, С.Ейлона, Б.Голда, Ю.Сьозана, С.Покропівного, В.Гейця, І.Прокопенка, А.Матлина, А.Барсова, В.Московича, В.Батрасова, А.Сильченкова, В.Прядка, В.Хрипача, А.Борисова, Р.Петухова, О.І. Олексюка, А.Н. Тищенко та інших.

**Метою дослідження є розробка** практичних рекомендацій щодо оцінки результативності функціонування підприємств молочної галузі.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Забезпечення пріоритетного розвитку молокопереробних підприємств вимагає вирішення комплексу проблем, серед яких велике значення надається вдосконаленню фінансово-економічних механізмів, покликаних забезпечити прозорість фінансування, зростання економічної самостійності, інвестиційної привабливості і відповідальності підприємств за результати діяльності [1].

Продовжимо наші дослідження висвітленням методик аналізу управління результативністю. На початку 80-х рр. з'явилася концепція MRPII (Планування виробничих ресурсів – Manufacturing Resource Planning), основна суть якої зводиться до того, що прогнозування, планування та контроль виробництва здійснюються по всьому циклу, починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи відвантаженням товару споживачеві. А це означало, що MRPII є методологією, спрямованою на ефективне управління всіма видами ресурсів виробничих підприємств. У загальному випадку вона забезпечує вирішення задач планування діяльності підприємства в натуральних одиницях та фінансове планування в грошовому вимірі. Така методологія являє собою набір перевірених на практиці дотепних принципів, моделей та процедур управління і контролю, виконання яких мало сприяти поліпшенню показників економічної діяльності підприємства [2].

Тривалий процес впровадження MRP II дозволив, з одного боку, досягнути зростання ефективності підприємств, а з іншого – виявив такі, зокрема, властиві цій системі недоліки [2]:

- орієнтація системи управління підприємством виключно на існуючі замовлення, що утруднювало прийняття рішень на тривалому, середньостроковому, а в ряді випадків – і на короткостроковому перспективу;
- слабка інтеграція з системами проектування і конструювання продукції, що особливо важливо для підприємств, які виробляють складну продукцію;

- слабка інтеграція з системами проектування технологічних процесів і автоматизації виробництва;
- недостатнє насичення системи управління функціями та витратами;
- відсутність інтеграції з процесами управління фінансами і кадрами.

Необхідність усунення перелічених недоліків спонукала трансформувати систему MRPII у системи нового класу (Enterprise Resource Planning — ERP). Системи цього класу більшою мірою орієнтовані на роботу з фінансовою інформацією для розв'язання задач управління великими корпораціями з розпорощеними територіально ресурсами. Сюди включається все, що необхідно для отримання ресурсів, виготовлення продукції, її транспортування і розрахунків за замовленнями клієнтів.

Системи типу ERP поповнюються такими функціональними модулями: прогнозування попиту, управління проектами, управління витратами, управління складом продукції, ведення технологічної інформації. У них прямо або через системи обміну даними вбудовуються модулі управління кадрами і фінансовою діяльністю підприємства.

Найбільш потужний методичний інструментарій управління результативністю – BPM (Business Performance Management) виник на межі XX та XXI ст., як наслідок подальшого розвитку систем управління ресурсами компанії (ERP-систем) [2].

В основі технології BPM лежить ідея безперервного циклу управління, починаючи від визначення цілей, моделювання майбутнього розвитку, планування діяльності до підготовки фінансової та управлінської звітності [2]. Система управління результативністю оперується чотирма групами показників – фінансовими, обліковими (витратними), ринковими і управлінськими. Вектори, що утворюються на стику цих чотирьох базових груп аналітичних індикаторів, зображені на рисунку стрілочками з цифрами і відображають тенденції розвитку сучасних технологій забезпечення результативності (побудови механізмів).

Прикладом сучасних підходів до визначення результативності господарської діяльності виступає також система AMBITE (Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe), розроблена у 1996 р. П.Бредлі [3]. Основна ідея цього підходу полягає у тому, щоб надати менеджерам середньої ланки можливість і методичний інструментарій розуміння та реалізації стратегічних цілей діяльності. У загальному вигляді, інтерпретацію виробничого підприємства, згідно з системою AMBITE, призначена для макробізнес-процесів. Дана методика виокремлює 6 складових у структурі базового процесу виробництва економічних благ – постачання, виробництво, споживання, організація, маркетинг, планування і контроль, на основі яких виокремлюються п'ять циклів мікробізнес-процесів. Отже, ключовими бізнес-процесами для забезпечення результативності діяльності підприємства вважається співпраця та кооперація, управління мережами поставок та логістика, координація та організація внутрішніх бізнес-процесів, а також обслуговування клієнтів [3].

На закінчення розгляду моделей управління результативністю, слід зазначити, що найбільш відомою прикладною моделлю управління результативністю в Україні виступає система планування діяльності на основі стратегічних цілей діяльності (Balanced Scorecards) [4].

Сьогодні в Україні використання системи збалансованих показників чи ключових індикаторів результативності діяльності підприємств та організацій має інструментальний характер, орієнтуючись на інтереси власників бізнесу. Хотіли б наголосити на акцентуванні уваги діяльності підприємства на потреби споживачів. Оскільки розвинута ринкова економіка орієнтує суспільне виробництво на задоволення конкретних потреб споживачів. До того ж отримання прибутку підприємцями залежить від того, чи потрібну для споживачів продукцію вони виробляють. Це змушує виробників постійно оновлювати продукцію, розширювати її асортимент і поліпшувати якість [3].

Складність проблеми аналізу оцінки результативності пов'язана з їх багатоаспектністю. Тому необхідно визначити області, управління якими дозволить підприємству успішно функціонувати в умовах ринку.

Ще однією сучасною методикою оцінки управлінської результативності є технологія аналізу Д.Скотт-Сінка.

Дана методика містить розрахунок таких показників: дієвість, економічність, якість, продуктивність, інноваційність, якість трудового життя, прибутковість. Дієвість характеризує рівень досягнення підприємством своїх цілей. Розраховується як приріст чистого доходу від реалізації продукції на приріст місткості ринку. Слід відзначити, що запланований приріст обсягів реалізації продукції визначається на середньогалузевому рівні, тобто окреме підприємство повинно збільшити обсяг реалізації за визначений період хоча б пропорційно зростанню місткості молочного ринку. Такі міркування побудовані на логіці збереження ринкової позиції, тобто у протилежному випадку слід очікувати зменшення ринкової частки підприємства [3].

Наступний показник – економічність, характеризує рівень використання підприємства потрібних ресурсів. У розрахунках використовуються два основних витратних показники господарської діяльності, які виділяються у фінансово-статистичній звітності підприємств – собівартість реалізованої продукції та операційні витрати. Вибір першого показника продиктований його інформаційною доступністю і

зв'язком з ринком. Собівартість проданої продукції відображає ресурси, продані підприємством споживачам їх продукції, тобто відображає обсяг використання затребуваних ринком ресурсів. Сума ж операційних витрат по своїй суті характеризує обсяги витрат підприємств за певний період. Тобто, скільки підприємство споживало економічних ресурсів за різні періоди свого розвитку. Вважаємо, що співставлення цих двох економічних показників має певний сенс з позицій оцінки результативності [4].

Якщо собівартість реалізованої продукції менша, ніж валові витрати за той же період, слід вважати, що підприємство споживає більше ресурсів ніж продає (чи списує) на ринку. Значення показника економічності при цьому менше одиниці. У випадку коли навпаки, значення економічності більше одиниці, слід говорити про перевищення вартості проданих на ринку економічних ресурсів над обсягами спожитих ресурсів за той же період (така ситуація можлива при врахуванні складських запасів, витрат майбутніх періодів тощо).

Рівень якості характеризує здатність задовольняти потреби замовника, за рахунок здійснення основної діяльності згідно з встановленими вимогами. Визначається як відношення вартості реалізованої за період продукції до вартості виробленої за період продукції. Отже, обсяг реалізованої продукції визначається продажною вартістю відвантаженої продукції, зазначеною в оформлених для сплати розрахункових документах, і не залежить від фактичного надходження грошової виручки.

Реалізація продукції — це ланка зв'язку між виробником і споживачем. Те як продається продукція та її попит на ринку вказують на якість і конкурентоспроможність продукції [5].

Наступним показником є продуктивність праці – показник, який відображає результативність та ефективність праці людини. Показник продуктивності, згідно з моделлю Д.Скотт-Сінка, означає кількість виробленої продукції на одиницю використаних економічних ресурсів.

Інноваційність — рівень впровадження інновацій в діяльність підприємства. У сучасних умовах розвитку економіки важливим чинником забезпечення ефективного довгострокового функціонування підприємств є успішне здійснення інноваційної діяльності. Система управління інноваційною діяльністю підприємства має багатогранний характер, втілюючи у собі єдність технологічних, організаційних і соціальних інструментів, що суттєво ускладнює економічні розрахунки [2].

Згідно з технологією автора, даний показник визначався на основі співставлення змін двох показників – продуктивності праці (за чисельністю персоналу) та фондівіддачі. Перший із них відображає рівень ефективності використання людини як носія й активного чинника соціально-економічної системи підприємства. На рівень продуктивності праці за той чи інший період справляють вплив декілька основних груп факторів – матеріально-технічні, організаційні та соціально-психологічні. Стосовно показника фондівіддачі слід відзначити, що він відображає рівень прогресивності технології виробництва. У випадку, коли рівень продуктивності праці зростає більш швидкими темпами, ніж фондівіддача у окремого підприємства за той же період, слід говорити про використання саме організаційних і соціально-психологічних факторів її зростання (технічні чинники відстають).

Наступним показником виступає якість трудового життя, яка характеризує здатність задовольняти потребу працівників відносно умов праці. Це величина, яка відображає відповідність умов праці, що склалися, потребам працівників [3].

Для розрахунку даного показника робиться припущення, що при підвищенні продуктивності праці більш високими темпами, ніж зростає за цей же період фонд оплати праці, слід говорити про підвищення якості трудового життя працівників підприємств вибірки. Хоча зазначимо, що використана методика та припущення при визначенні якості трудового життя, не дає можливість зробити однозначні висновки, але найбільше, на наш погляд, дозволяє охарактеризувати цю складну соціально-економічну характеристику трудового колективу підприємства [1].

Останнім показником оцінки результативності, яка була сформована на основі наукових розробок Д.Скотт-Сінка, є показник прибутковості.

Прибутковість характеризує здатність підприємства в часі отримувати доходи більше чим понесені затрати, які необхідні для його отримання. Для розрахунку останнього критерію результативності використовуємо показник рентабельності. Рентабельність – відносний показник, який характеризує міру прибутковості витрат або активів [4].

Виходячи з суті поняття результативність, на нашу думку, доцільно розрахувати саме рентабельність продажу, оскільки цей показник дозволить оцінити рівень прибутку на кожну гривню проданої на ринку продукції та рентабельність власного капіталу, який дозволить оцінити рівень інвестиційної привабливості підприємств.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Відомо, що ефект будь-якої системи управління є по своїй природі синергетичним, тобто ефектом посилення взаємодії і координації між елементами цієї системи. Об'єктивною основою виникнення синергетичного ефекту системи являється реальна взаємодія її елементів. Тому слід зазначити, що запропонована в роботі методика оцінки результативності потребує удосконалення, оскільки вона не дає загальну оцінку, а лише характеризує кожен показник окремо. Вона є лише першим етапом методики оцінки результативності.

**Список використаної літератури:**

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / П.Друкер. – «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 650 с.
2. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение : пер. с англ. / Д.С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с
3. Шелегеда Б.Г. Проблеми підвищення ефективності промислового підприємства в умовах сталого економічного розвитку / Б.Г. Шелегеда, Д.В. Солоха // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2003. – № 2. – С. 255–260.
4. Олексюк О.І. Основи визначення результативності діяльності підприємства / О.І. Олексюк // Теорія і практика сучасної економіки : IX міжнар. наук.-практ. конф. (15–16 лютого 2008 р.) : тези доп. – Черкаси, 2008. – С. 276–278.
5. Кокинз Г. Управление результативностью : Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г.Кокинз. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.

АНДРУШКІВ Богдан Миколайович – доктор економічних наук, професор Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Наукові інтереси:

- розвиток молокопереробних підприємств;
- система оцінки результативності.

ПОГАЙДАК Ольга Богданівна – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Наукові інтереси:

- визначення результативності підприємств;
- оцінка ефективності.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2013

**Андрушків Б.М., Погайдак О.Б.** Результативність діяльності підприємств молочної галузі України та методи її визначення

**Андрушків Б.Н., Погайдак О.Б.** Результативность деятельности предприятий молочной промышленности Украины и методы ее определения.

**Andrushkin B.N., Pogajdak O.B.** The performance of the dairy industry of Ukraine and the methods of its determination

УДК 338.45:663.4

**Результативность деятельности предприятий молочной промышленности Украины и методы ее определения / Б.Н. Андрушкин**

Рассмотрена проблема обеспечения приоритетного развития молокоперерабатывающих предприятий, среди которых большое значение уделяется формированию системы оценки результативности.

УДК 338.45:663.4

**The performance of the dairy industry of Ukraine and the methods of its determination / B.N. Andrushkin, O.B. Pogajdak**

The paper considers the problem of maintaining priority development of milk processing plants, emphasizing great importance of the formation of evaluation system.