

Михайленко О.В.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Національний університет харчових технологій
Щербатюк І.С.,
магістр,
Національний університет харчових технологій

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Щербатюк І.С., Михайленко О.В. Управління ефективністю діяльності підприємств хлібопекарської галузі. У статті проаналізовано сутність та поняття «управління ефективністю діяльності підприємства», як процесу на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень. Охарактеризовано основні зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на зміну ефективності діяльності підприємств хлібопекарської галузі. Проведений аналіз економічних показників діяльності підприємства хлібопекарської галузі з різними потужностями виробництва.

Ключові слова: управління; ефективність; діяльність підприємства; підхід; забезпечення; методи; хлібопекарська галузь.

Щербатюк И.С., Михайленко О.В. Управление эффективностью деятельности предприятий хлебопекарной отрасли. В статье проанализированы сущность и понятие «управление эффективностью деятельности предприятия», как процесса на основе функций менеджмента с учетом инструментов и методов принятия управленческих решений. Охарактеризованы основные внешние и внутренние факторы, влияющие на изменение эффективности деятельности предприятий хлебопекарной отрасли. Проведенный анализ экономических показателей деятельности предприятия хлебопекарной отрасли с различными мощностями производства.

Ключевые слова: управление; эффективность; деятельность предприятия; подход; обеспечения; методы; хлебопекарная отрасль.

Shcherbatiuk I.S., Mikhailenko O.V. Managing the effectiveness of the enterprises of the bakery industry. The article analyzes the essence and concept of «managing the effectiveness of the enterprises» as a process based on management functions, taking into accounts the tools and methods of making managerial decisions. The main external and internal factors influencing changes in the efficiency of the enterprises of the bakery industry are described. There was an analysis of economic performance of the bakery industry with different production capacities.

Key words: management; efficiency; activity; enterprise approach; software; methods; baking industry.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні вимагає від вітчизняних підприємств активних дій з підвищення ефективності їх функціонування. Питання ефективності підприємства в ринкових умовах завжди займає центральне місце, конкурентна боротьба за споживачів з часом тільки збільшується, адже вони обирають виробників, які повністю задовольняють їхні потреби в якості та різноманітності асортименту продукції за справедливою ціною. Для створення можливостей стабільного існування підприємства. Стабільну та ефективну діяльність підприємства може забезпечити раціонально налагоджена система менеджменту.

Також, слід зазначити, що управління ефективністю діяльності в момент економічної нестабільності, коли не тільки перед багатьма маленькими, але й великими підприємствами постає основне завдання – вижити, управління ефективності виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління. Таким чином, питання

забезпечення правильного управління ефективністю діяльності підприємств, у сучасних нестійких умовах, набуває актуальності і потребує вивчення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми управління ефективністю діяльності підприємства вивчаються великою кількістю вітчизняних та зарубіжних вченими. Серед наукових робіт, у яких досліджуються теоретико-методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємств, варто виокремити дослідження таких науковців, як: Т. Говорушко, Р. Беннет, А. Гончарук, Н. Климаш, Г. Куденко, А. Куценко, І. Тадика, Н. Гавалова, А. Головенко, З. Коваль, І. Лепа, І. Маркіна, Г. Осовська.

В останнє десятиріччя в українській науці проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у систематизації наукового розуміння сутності управління ефективністю діяльності підприємства, формування основних принципів здійснення управління підприємством, визначення заходів підвищення ефек-

тивності діяльності підприємства та аналіз економічних показників підприємств хлібопекарської галузі України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміст категорії ефективність складний та багатограний, і не існує єдиного визначення цього поняття. Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату (ефекту) його діяльності й кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів.

Також ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат [1, с. 302].

Ефективність діяльності підприємства – комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних та оборотних засобів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу, це категорія, яка виражає відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників.

В останній час українській науці проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги. Причому підходи до визначення цього поняття значно різняться.

Так, А. Куценко [2] розглядає управління ефективністю діяльності підприємства як «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам».

На думку А. Гончарука [3] таке трактування є досить обмеженим, оскільки воно: заганяє процес управління ефективністю у вузькі тимчасові рамки (оперативність); функціонально обмежує його лише регулюванням, випускаючи з розгляду інші важливі функції управління – планування, оцінка, аналіз, контроль тощо; не враховує внутрішні та зовнішні умови роботи підприємства, наприклад, ресурсне забезпечення, ступінь конкурентності ринку.

А. Куценко [2] також пропонує схему процесу управління ефективністю, що враховує взаємозв'язок між складовими елементами (рис. 1).

Втім, на думку Т. Говорушко та Н. Климаш [4], крім значених на рисунку елементів, в процесі управління ефективністю доцільно чітко визначати місію підприємства; оцінювати результативність господарювання в ретроспективі; враховувати різнобічні аспекти управління та формулювати очікуваний результат діяльності.

У сучасній зарубіжній науковій літературі не існує однозначного розуміння поняття «управління ефективністю».

Разом з А. Бароном, М. Армстронг [5] відзначає, що управління ефективністю повинно бути: стратегічним, тобто для більш широких завдань і довгострокових цілей та комплексним, тобто має з'єднувати різні аспекти бізнесу, управління кадрами, а також окремих осіб і груп.

На їхню думку управління ефективністю повинно включати: підвищення ефективності роботи всього підприємства, для індивідуальної, колективної та організаційної ефективності; постійний розвиток працівників і колективу, без якого показники ефективності не покращаться.

Разом з тим, на думку більшості авторів зводиться до того, що управління ефективністю – це циклічний процес, метою якого є підвищення ефективності. При цьому єдиного підходу при поділі циклу управління ефективністю на етапи не існує.

Одні автори виділяють 4 стадії: план, виконання, перевірка, вдосконалення.

Інші, ділять на 3 основних елемента: чітке уявлення пріоритетів, засновані на синтезі національних пріоритетів і власних потреб; функціонування і визначення механізмів вимірювання ефективності; регулярний моніторинг, перевірка і оцінка в цілях майбутнього планування.

Треті розбивають його на шість послідовних стадій: встановлення цілей, планування, оцінка, моніторинг, вжиття заходів, перегляд завдань і шляхів досягнення цілей.

Управління ефективністю – це особливий підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної

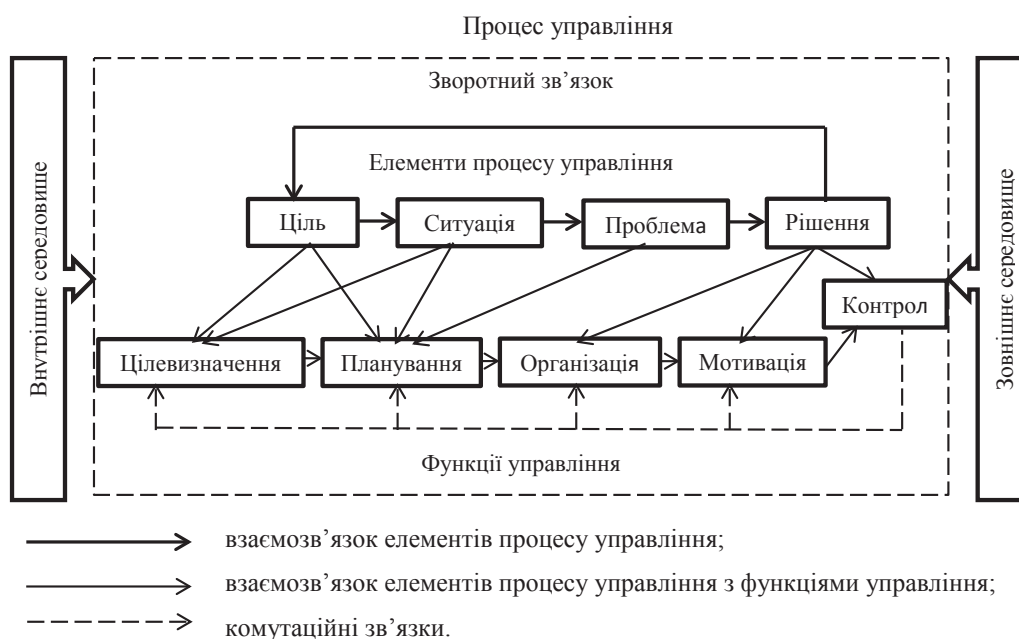


Рис. 1. Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства [2, с. 21]

роботи підприємства та описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методики, системи та програмне забезпечення, які використовуються для діагностики, аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах [6, с. 82].

Останнє з визначень, на наш погляд, є найбільш повним та визначає управління ефективністю як особливий підхід менеджменту. Та оскільки ефективність є найбільш важливою характеристикою діяльності будь-якого підприємства, враховуючи вищезазначене, ми сформулювали власне визначення цього поняття:

Управління ефективністю діяльності підприємства – це інтегрований підхід управління підприємством, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи операційну, інвестиційну, стратегічну та управлінську діяльність, що безпосередньо полягає в плануванні, аналізі, обліку, контролі, застосуванні відповідних методів, моделей, задля забезпечення сталого ефективного функціонування діяльності підприємства.

Управління ефективністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, за для досягнення найкращих результатів діяльності.

До основних принципів здійснення управління ефективністю діяльності підприємства віднесемо наступні:

– вимір результатів роботи підприємства та його окремих підрозділів, що передбачає розробку показ-

ників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності;

– оцінка ефективності роботи підприємства, що передбачає визначення фактичної ефективності на підприємстві, її порівняння з цілями ефективності та виявлення резервів щодо її зростання;

– провадження управлінських дій, що передбачає прийняття рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто за кожним з виявлених резервів виробляються рішення для наближення фактичного значення показника до цільового;

Хліб і хлібобулочні вироби це – затребувані у споживачів продуктами харчування, хлібопекарським підприємствам потрібно завжди прагнути підвищувати якість продукції, впроваджувати у виробництво елітні види хліба, нові види хлібобулочних виробів, збагачені корисними для здоров'я добавками, вітамінами та мінералами.

При погіршенні економічної ситуації в країні та зниженні платоспроможності населення може виникнути парадокс Гіффена, який проявляється у тому, що попит на хліб зростає разом зі зростанням цін на нього. Це зумовлено тим, що в умовах економічної кризи ціни зростають не лише на хліб, а й на інші товари. В таких умовах хлібопекарським підприємствам потрібно виявляти резерви та шляхи зниження собівартості продукції з метою задоволення потреб населення з низьким рівнем доходів.

Хліб і хлібобулочні вироби є товарами з коротким терміном споживання, що унеможливує довготри-

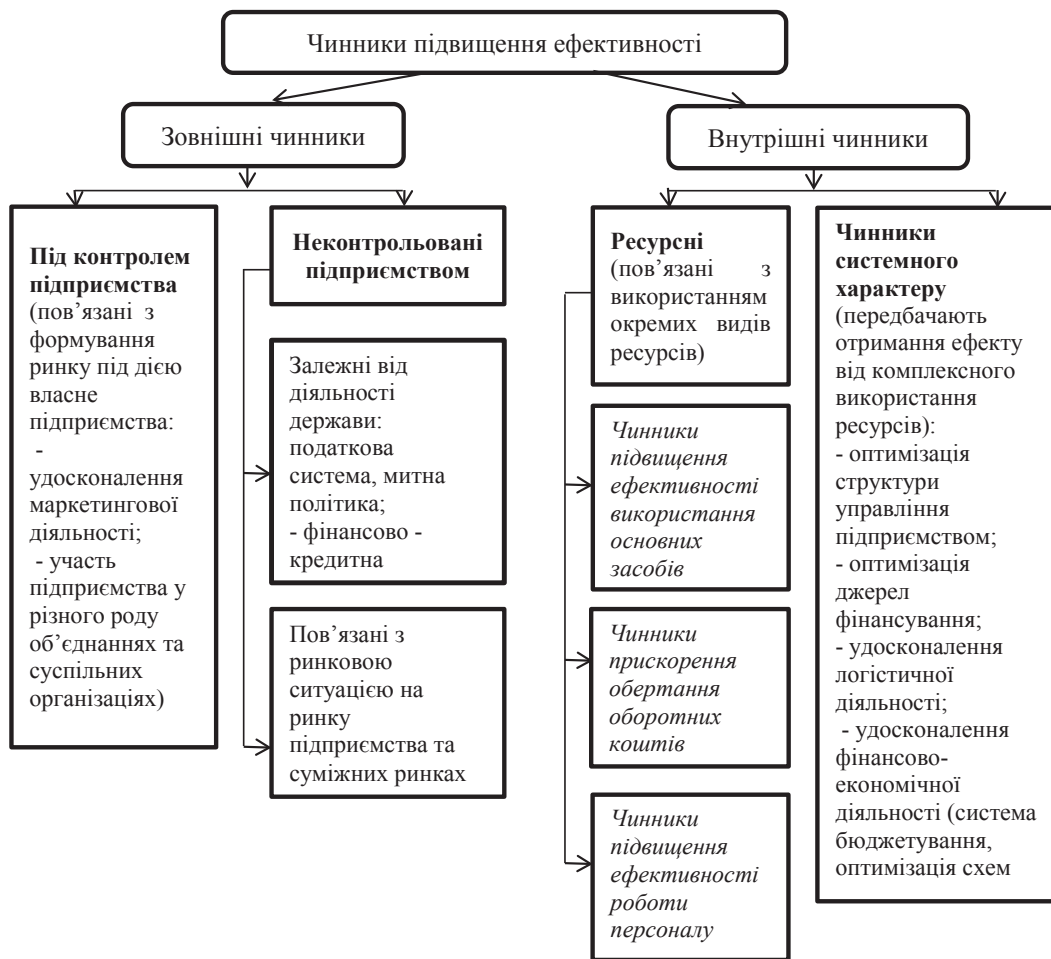


Рис. 2. Класифікація чинників підвищення ефективності діяльності підприємства

вале їх зберігання на складах чи транспортування на великі відстані. Хлібопекарські підприємства постійно здійснюють уточнення щодо обсягу і асортименту замовлення із торговими точками в радіусі економічно вигідної доставки. За офіційним даними переважна більшість вітчизняних хлібопекарських підприємств завантажені менше ніж на половину своєї потужності (30-40%). Лише підприємства м. Києва, та обласних центрів, які розташовані у густозаселених промислових регіонах, мають змогу більш повно використовувати виробничі потужності та нарощувати обсяги виробництва.

Хлібопекарська галузь відіграє провідну роль у харчовій промисловості України, вона характеризується потужними масштабами виробництва і налічує велику кількість підприємств. Підприємства хлібопекарської галузі різні за формами власності та потужностями виробництва, але мають єдину мету: розвиватися та

отримувати прибуток. Підсумкові показники діяльності підприємств за рік, у великій мірі, залежать від продуктивної роботи менеджменту, яка спрямовується на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Особливістю хлібопекарської галузі України є те, що вона представлена широкою мережею вітчизняних хлібо заводів і пекарень, що забезпечують хлібом населення. В Україні зареєстровано 1747 підприємств з виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Близько 80% продукції хлібопекарської галузі виробляється великими промисловими підприємствами. Решта продукції виробляється міні-пекарнями та пекарнями при супермаркетах. Останні дуже активно розвиваються в останні роки.

Було обрано 5 великих підприємств, таких як: ПАТ «Олевський хлібо завод» (Житомирська область), ПАТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів» (м. Черкаси), ПАТ «Ізяславський хлібо завод» (Хмельницька

Таблиця 1

Економічні показники підприємств хлібопекарської галузі України, 2017 р.

№ п/п	Показники	ПАТ «Олевський хлібо завод»	ПАТ «Черкаський комбінат хлібопродукт»	ПАТ «Ізяславський хлібо завод»	ПАТ «Козятинхліб»	ПАТ «Криворіжхліб»
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1765	32914	59746	66875	134494
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	453	23895	37693	48814	124907
3	Питома вага собівартості реалізованої продукції у виручці від реалізації, %	25,67	72,60	63,09	72,99	92,87
4	Валовий прибуток, тис. грн.	1312	9019	22053	18061	9587
5	Питома вага валового прибутку у виручці від реалізації, %	74,33	27,40	36,91	27,01	7,13
6	Матеріальні витрати, тис. грн.	275	7911	35546	36257	118429
7	Питома вага матеріальних у витратах на виробництво, %	60,71	33,11	94,30	74,28	94,81
8	Адміністративні витрати, тис. грн.	297	2672	3910	3334	3461
9	Питома вага адміністративних витрат у виручці від реалізації, тис. грн.	16,83	8,12	6,54	4,99	2,57
10	Витрати на збут, тис. грн.	180	-	10496	14741	18788
11	Питома вага витрат на збут у виручці від реалізації, тис. грн.	10,20	-	17,57	22,04	13,97
12	Інші операційні витрати, тис. грн.	1571	10788	3510	606	48304
13	Питома вага інших операційних витрат у виручці від реалізації, %	89,01	32,78	5,87	0,91	35,92
14	Чистий прибуток(збиток), тис. грн.	76	949	4311	-1354	-14911
15	Питома вага чистого прибутку(збитку) у виручці від реалізації, %	4,31	2,88	7,22	-2,02	-11,09

Джерело: складено автором на основі даних отриманих з оприлюдненої звітності за 2017 р.

область), ПАТ «Козятинхліб» (Вінницька область), ПАТ «Криворіж-хліб» (м. Кривий Ріг), для порівняння показників ефективності роботи підприємств хлібопекарської галузі.

Підприємства мають різну потужність виробництва і у 2017 році ПАТ «Олевський хлібо завод» здійснив реалізацію продукції на суму 1765 тис. грн., ПАТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів» – 32914 тис. грн., ПАТ «Ізяславський хлібо завод» – 59746 тис. грн., ПАТ «Козятинхліб» – 66875 тис. грн. і найпотужнішим із запропонованої вибірки виробників хліба та хлібобулочних виробів є ПАТ «Криворіж-хліб», що отримали виручку від реалізації продукції на суму 134494 тис. грн.

Як бачимо рівні функціонування кожного з підприємств є різними. Дані публічні акціонерні товариства мають різні ринки збуту, які відрізняються площами та обсягами затребуваністю споживачів. Деякі з них знаходяться у добром стані і отримують прибуток, як результат успішної діяльності, а деякі мають великі обсяги реалізації, отримали у 2017 році значну виручку, але залишаються збитковими.

У 2017 році відбулися зміни щодо державного регулювання харчових продуктів, в свою чергу, вони були задіяні і у хлібопекарській галузі, відбулося скасування державного регулювання щодо граничних рівнів рентабельності виробництва борошна та хліба соціальних сортів. Даний законопроект направлений на зниження адміністративного тиску на бізнес, задля усунення надмірного втручання держави в економічні процеси, розвитку конкуренції та дебіюракратизації у сфері ціноутворення. Ці зміни безпосередньо вплинули на діяльність хлібопекарських підприємств, які випікають хліб соціальних сортів.

Для підвищення ефективності підприємств хлібопекарської галузі запропоновані наступні загальні заходи: модернізація не тільки виробничого обладнання, а й виробничої інфраструктури підприємства; додаткові інвестиції у розвиток технологічної та виробничої бази; збільшення обсягів продаж, щоб отримати економію на умовно-постійних витратах, зменшення собівартості реалізації продукції для підви-

щення прибутковості; розширення ринку збуту задля збільшення кількості споживачів; розробка і впровадження нових рецептур; зменшення витрат на виробництво; формування системи мотивації за раціональне використання матеріальних ресурсів.

Чинники підвищення ефективності діяльності підприємств хлібопекарської галузі зазначені на рис. 2.

Економічні показники підприємств хлібопекарської галузі України, з різними виробничими потужностями, за 2017 рік відображені в таблиці 1.

В таблиці можна побачити, наскільки різноманітні питомі показники витрат у складі собівартості реалізованої продукції. Для галузі притаманні високі витрати на збут, адже основним видом виробництва є продукція недовготривалого зберігання, які потребують постійних доставок, для отримання споживачем якісної та свіжої продукції.

Із аналізу обраної вибірки підприємств хлібопекарської галузі можна побачити, що невеликі підприємства є більш рентабельними, а найпотужніше із перелічених підприємств, виручка від реалізації продукції якого становить 134494 тис. грн. має найбільшу збитковість.

Висновки. Як бачимо, можливість суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства завжди існує, потрібно тільки шукати методи та заходи, за допомогою яких це можливо здійснити. Більша ефективність буде досягнена за рахунок раціонального використання активів підприємства, нарощування обсягів виробництва та реалізації, пошуку нових ринків збуту, приваблення нових споживачів, постійного вдосконалення асортименту продукції, налагодженню співпраці з дебіторами, впровадження сучасних методів менеджменту, залучення додаткових фінансових інвестицій на технічного переозброєння.

Таким чином, ефективність виробництва (діяльності) підприємства – це комплексне поняття, що відбиває кінцеві результати використання ресурсів за певний проміжок часу, головною ознакою якого може бути необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства з найменшими витратами суспільної праці або часу.

Список використаних джерел:

1. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор – Видавництво, 2016. 378 с.
2. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
3. Гончарук А.Г. Управление эффективностью деятельности предприятия. Одеса: Астропринт, 2012. 260 с.
4. Говорушко Т.А., Климах Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. К.: Логос, 2013. 204 с.
5. Armstrong M., Baron A. Managing Performance: Performance Management in Action. – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. 192 p.
6. Goncharuk A.G. Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine. – Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2011. 306 p.