

УДК 338.242:677.001.76

Янковець Т.М.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва та бізнесу,  
Київський національний університет технологій та дизайну

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ОДЯГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*У статті досліджено вплив операційних процесів підприємств з виробництва одягу на операційну систему та підвищення ефективності операційної діяльності як найбільш вагомого виду підприємницької діяльності промислового підприємства, а також обґрунтовано залежність ефективності підприємницької діяльності від якісного управління. Виділено етапи здійснення операційної діяльності на промисловому підприємстві з виробництва одягу, а саме постачання, виробництво і збут. Наголошено на тому, що перші два етапи здійснення операційної діяльності пов'язані виключно з формуванням витрат, третій етап пов'язаний переважно з формуванням доходів та частково з формуванням витрат, а це зумовлює можливість застосування сучасної концепції внутрішньофірмового управління окремими напрямками операційної діяльності підприємства за центрами відповідальності. Також рекомендовано менеджменту підприємства застосовувати одну з поширених сьогодні концепцій управління у світі: стратегічне ринкове управління; вартісно-орієнтоване управління; концепцію оцадливого виробництва; управління проектами. Виділено суттєві елементи, що об'єднують дані концепції управління.*

*Ключові слова:* підприємницька діяльність, управління, концепції управління, ефективність, операційні процеси, операційна діяльність, підвищення ефективності.

## УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ОДЕЖДЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Янковец Т.Н.

*В статье исследовано влияние операционных процессов предприятий по производству одежды на операционную систему и повышение эффективности операционной деятельности как наиболее весомого вида предпринимательской деятельности промышленного предприятия, а также обоснована зависимость эффективности предпринимательской деятельности от качественного управления. Выделены этапы осуществления операционной деятельности на промышленном предприятии по производству одежды, а именно снабжение, производство и сбыт. Сделан акцент на том, что первые два этапа осуществления операционной деятельности связаны исключительно с формированием затрат, третий этап связан в основном с формированием доходов и частично с формированием затрат, а это предопределяет возможность применения современной концепции внутрифирменного управления отдельными направлениями операционной деятельности предприятия по центрам ответственности. Также рекомендуется менеджменту предприятия применять одну из наиболее распространенных сегодня концепций управления в мире: стратегическое рыночное управление; стоимостно-ориентированное управление; концепцию бережливого производства; управление проектами. Выделены существенные элементы, объединяющие данные концепции управления.*

*Ключевые слова:* предпринимательская деятельность, управление, концепции управления, эффективность, операционные процессы, операционная деятельность, повышение эффективности.

## MANAGING EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITY OF CLOTHING ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Iankovets T.

*In the article influence of clothing production enterprises' operational processes on the operating system and increase the efficiency of operational activity as the most important type of industrial enterprises' entrepreneurial activity has been investigated. The dependence of the effectiveness of entrepreneurial activity from management quality has been grounded. The stages of the operational activity of the clothing production enterprise have been allocated, namely: supply, production and sales. It is stressed that the first two stages of the operational activity are related exclusively to the formation of costs, the third stage is mainly related to the formation of income and, in part, the formation of costs. This leads to the possibility of applying the modern concept of intra-firm management of individual areas of operational activity of the enterprise by the centers of responsibility. It is also that enterprise management use one of the most common management concepts in the world today has been recommended: strategic market management; value-oriented management; the concept of lean manufacturing; project management. Significant elements that unite the data of the management concept have been highlighted.*

*Keywords:* entrepreneurial activity, management, management concepts, efficiency, operational processes, operational activity, increase of efficiency.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах несприятливої економічної ситуації підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств з виробництва одягу перш за все залежить від якісного управління. Найбільш успішно в бізнесі функціонують підприємства, топ-менеджмент яких застосовує наукові підходи та орієнтований на використання світового досвіду в управлінні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління підприємницькою діяльністю та її ефективністю досліджували багато закордонних та вітчизняних вчених, зокрема Д. Аакер, Л. фон Бергланфі, П. Друкер, М. Хаммер, Дж. Чампі, І. Блауберг, І. Грищенко, В. Захаров, П. Мамонов, Н. Метеленко, Л. Рибаківа, Б. Холод, О. Шевлюга. Незважаючи на наявність значної кількості наукових публікацій із зазначеної тематики, невіршеними залишаються проблеми управління операційною діяльністю підприємств з виробництва одягу в сучасних умовах.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є систематизація досвіду в управлінні ефективністю підприємницької діяльності підприємств, зокрема в управлінні операційною діяльністю підприємств з виробництва одягу з метою пошуку шляхів підвищення її ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до чинного законодавства під підприємницькою діяльністю розуміють самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємствами) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [1]. В умовах ринку здійснення підприємницької діяльності ототожнюють з веденням бізнесу. Підприємницька діяльність – це фактично господарська діяльність, яка спрямована на отримання прибутку. Прибуток є власним джерелом розвитку бізнесу, тому одним з важливих завдань підприємства є пошук шляхів його підвищення. Ефективність підприємницької діяльності залежить від ефективності складових видів господарської діяльності підприємства, а саме операційної, інвестиційної, фінансової. Для підприємств з виробництва одягу саме операційна діяльність є основною, а також саме від операційної діяльності ці підприємства отримують найбільшу частку прибутку у загальному його розмірі. Тому управління операційною діяльністю з метою підвищення її ефективності є визначальним у підвищенні ефективності підприємницької діяльності загалом.

Загалом управління є діяльністю, що спрямована на координацію роботи структурних підрозділів підприємства і персоналу, забезпечення гармонійної взаємодії з елементами зовнішнього середовища для досягнення визначеної мети. Управління базується на таких принципах, як самоокупність, самофінансування, самозабезпечення, матеріальна зацікавленість, економічна відповідальність, господарська самостійність у межах чинного законодавства і контроль державних органів за його дотриманням.

Принципи управління реалізуються через функції управління. За класичним підходом А. Файоля управління відбувається за функціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Сучасні дослідники додають інші функції, але фактично вони є виокремленими з ідентифікованих та визначених

класиком. Загалом управління має комплексний характер і враховує не лише внутрішні структурні елементи організації, але й зовнішні чинники впливу на неї. Прийняття управлінських рішень повинно ґрунтуватися на знанні економічних законів, нормативної бази, відповідних принципів, методів та інструментів, що в комплексі забезпечує підвищення ефективності діяльності.

З другої половини ХХ ст. до управління підприємствами поширився науковий підхід, який отримав назву «системний підхід». Згідно з цим підходом сучасне підприємство є складною відкритою виробничо-соціально-економічною системою, яка [2; 3; 4] складається із взаємозалежних структурних підрозділів, діяльність яких впливає на кінцевий результат виробництва (внутрішнє середовище системи); взаємодіє із зовнішнім оточенням, з якого у систему надходять необхідні для виробничої діяльності ресурси виробництва (вхід) та в якому реалізуються результати виробництва (вихід) – готова продукція, роботи, послуги; здійснює діяльність, спрямовану на задоволення потреб суспільства (зовнішнього середовища системи); має властивості, притаманні складним відкритим цілеспрямованим системам, а саме здійснює певні процеси протягом життєвого циклу продукції; реагує на зміну зовнішнього оточення і самостійно забезпечує свій розвиток (володіє властивістю самоорганізації); має характерне для складних систем поєднання властивостей цілісності та відокремленості, які певним чином впливають на її функціонування та розвиток.

Однією з найбільш складних з точки зору організації у часі та просторі є операційна система підприємства, в рамках якої здійснюється реалізація операційної функції, що включає в себе дії, в результаті яких виробляються товари, надаються послуги, виконуються роботи для задоволення запитів зовнішніх стосовно підприємства споживачів [5].

На промисловому підприємстві операційна система є системою виробничої діяльності, яка складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю. Для підприємства з виробництва одягу кожна із зазначених підсистем має свої особливості.

1) Переробна підсистема забезпечує продуктивну роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних ресурсів у вихідні результати виробництва. Основними результатами виробничої діяльності швейного підприємства є готовий одяг. Згідно з КВЕД-2010-2016 виробництво одягу (розділ 14) включає пошиття (серійне та за індивідуальним замовленням) усіх видів одягу зі шкіри, тканин, трикотажного полотна тощо (верхнього та спіднього одягу для чоловіків, жінок і дітей; робочого, офісного одягу або повсякденного одягу тощо), аксесуарів, одягу з хутра. У розділі не вирізняють одяг для дорослих і для дітей, а також сучасний і традиційний одяг. Сировина, допоміжні матеріали, електроенергія та різні покупні напівфабрикати та вироби споживаються переробною підсистемою за допомогою використовуваної робочої сили (впливу людського фактору).

2) Підсистема забезпечення безпосередньо не пов'язана з результатами виробництва, але без неї виробництво неможливе. В умовах швейної фабрики до підсистеми забезпечення включені такі господар-

ства: ремонтно-механічне, енергетичне, складське, транспортне тощо.

3) Підсистема планування і контролю одержує від переробної підсистеми інформацію про її стан і обсяги незавершеного виробництва, обробляє отримані дані та з урахуванням впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ пропонує необхідні заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи переробної підсистеми у майбутньому.

Ефективна діяльність операційної системи підприємства з виробництва одягу забезпечується налагодженими операційними (виробничими) процесами, які складаються із взаємопов'язаних у часі та просторі операцій, що виконуються для перетворення вхідних ресурсів у вихідні результати.

До операційних (виробничих) процесів підприємства з виробництва одягу відносяться:

- *основні* (відбувається виробництво готового одягу, що є метою діяльності підприємства (цехи – експериментальний, підготовчий, розкрійний, пошивний, цех кінцевої обробки));

- *допоміжні* (включають ті підрозділи, які забезпечують нормальне протікання основних виробничих процесів (ремонтно-механічне господарство));

- *підсобні* (складаються з ділень, де відбувається попередня обробка допоміжних матеріалів, які використовуються переважно у виробничому процесі);

- *побічні* (призначені для виготовлення продукції з відходів основного виробництва);

- *обслуговуючі* (пов'язані з розміщенням, зберіганням та переміщенням сировини, матеріалів, напівфабрикатів на підприємстві (складське господарство, транспортне господарство)).

Ефективність операційної системи підприємства з виробництва одягу на основі злагодженої взаємодії операційних (виробничих) процесів має безпосередній вплив на ефективність операційної діяльності підприємства.

Характер операційної діяльності підприємства визначається специфікою виду економічної діяльності, до якого воно відноситься. До основних особливостей здійснення операційної діяльності промислових підприємств відносяться такі [5; 6; 7]: є головною частиною усієї господарської діяльності підприємства, основною метою його функціонування; носить пріоритетний характер по відношенню до інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності; інтенсивність розвитку операційної діяльності є основним параметром оцінки окремих стадій життєвого циклу підприємства; господарські операції, які включаються до

складу операційної діяльності підприємства, носять найбільш регулярний характер; операційна діяльність підприємства переважно орієнтована на товарний ринок; здійснення операційної діяльності пов'язано з капіталом, вже вкладеним у неї (інвестований в операційну діяльність капітал приймає форму операційних активів підприємства); під час здійснення операційної діяльності споживається значний обсяг живої праці; операційній діяльності притаманні поряд з іншими видами й специфічні види ризиків, які об'єднанні у єдине поняття «операційний ризик».

Операційна діяльність на промисловому підприємстві з виробництва одягу здійснюється за етапами, представленими на рис. 1.

Перші два етапи здійснення операційної діяльності пов'язані виключно з формуванням витрат, третій етап пов'язаний переважно з формуванням доходів та частково з формуванням витрат. Це зумовлює можливість застосування сучасної концепції внутрішньофірмового управління окремими напрямками операційної діяльності підприємства за центрами відповідальності, яка з 50-х років XX ст. набула широкого застосування у США, а згодом і в інших країнах [8; 9].

*Центр відповідальності* – це організаційна одиниця системи управління, керівник якої наділений певними повноваженнями, делегованими йому вищим керівництвом, та відповідальний за досягнення планових контрольних показників та використання ресурсів, якими він розпоряджається.

Залежно від сфери впливу керівника в процесі здійснення операційної діяльності підприємства виділяють такі центри відповідальності: центр витрат, центр доходів та центр прибутку.

*Центр витрат (cost centre)* – центр відповідальності, менеджер якого контролює витрати і несе за них відповідальність. Керівник центру несе відповідальність лише за рівень витрат. На підприємстві з виробництва одягу до центрів витрат, наприклад, відносяться відділ постачання та виробничі цехи.

*Центр доходів (revenue centre)* – центр відповідальності, менеджер якого контролює доходи і несе за них відповідальність. Керівник центру несе відповідальність за максимізацію доходу (виручки) від реалізації продукції. На підприємстві з виробництва одягу до центру доходів відноситься відділ збуту.

*Центр прибутку (profit centre)* – центр відповідальності, менеджер якого контролює витрати і фінансові результати і несе за них відповідальність. Це відносно самостійний структурний підрозділ, що має право реалізувати свою продукцію та розпоряджається части-

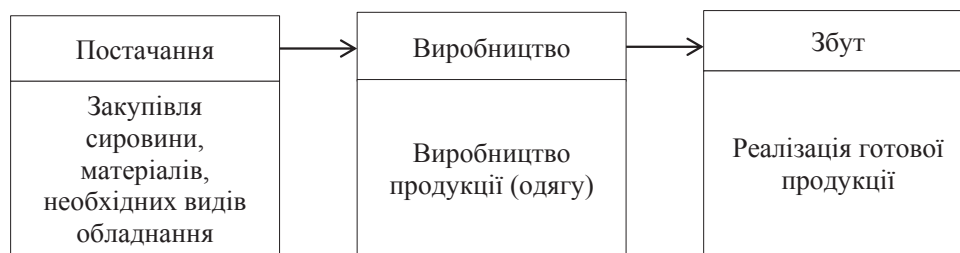


Рис. 1. Етапи здійснення операційної діяльності на підприємстві з виробництва одягу



ною доходу від її реалізації. Такі самостійні структурні підрозділи (дивізіони) виділяються за принципом «результат», при цьому капіталізація чистого прибутку (інвестиційні політика підприємства) залишається під контролем вищого керівництва.

Для підприємства з виробництва одягу на базі структурних підрозділів, які здійснюють перші два етапи операційної діяльності (рис. 1), формуються центри витрат. На базі структурних підрозділів, які здійснюють заключний етап операційної діяльності, формуються центри доходів (хоча, наприклад, відділ реклами на підприємстві або відділ вивчення попиту відносяться більше до центрів витрат). На базі структурних підрозділів, які здійснюють усі три етапи операційної діяльності, формуються центри прибутку.

Керівникам усіх центрів відповідальності вищим керівництвом делеговані певні повноваження залежно від сфери впливу, а також можливість розпоряджатися ресурсами. Усі ресурси, необхідні для здійснення операційної діяльності, об'єднуються у такі групи: матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові, інформаційні. Усі види ресурсів використовуються в процесі здійснення усіх етапів операційної діяльності підприємства, а саме у постачанні, виробництві та збуті, при цьому пропорції та обсяги їх використання у розрізі кожного етапу різняться, що зумовлює структуру витрат центрів відповідальності на підприємстві [8; 9].

Для підприємств з виробництва одягу вихідні результати операційної системи у вигляді готового одягу мають бути якісними та конкурентоспроможними. Тому великого значення набуває усвідомлення керівниками та працівниками необхідності у сприйнятті інновацій, для чого необхідно постійно підвищувати кваліфікацію. Сьогодні не виникає сумнівів щодо того, що інноваційний напрям розвитку є безальтернативним як для окремих підприємств, так і для економіки загалом.

Ринок диктує свої умови функціонування та розвитку бізнесу, тому якісне управління, яке відіграє важливу роль у підвищенні ефективності діяльності, має базуватися на застосуванні сучасних систем управління, які для багатьох вітчизняних підприємств можуть розглядатися як інноваційні.

Поширеними концепціями управління у світі, крім розглянутої вище концепції внутрішньофірмового управління за центрами відповідальності, сьогодні є стратегічне ринкове управління; вартісно-орієнтоване управління; концепція ощадливого виробництва; управління проектами.

Для підвищення ефективності підприємницької діяльності у довгостроковій перспективі доцільно застосовувати одну з найефективніших сучасних управлінських концепцій, а саме *стратегічне ринкове управління*, орієнтоване на споживачів [10]. Основними завданнями стратегічного ринкового управління підприємством є формування місії та перспективних напрямів розвитку; встановлення та відбір інновацій, що можуть бути використані для забезпечення успішного розвитку; розробка конкретної програми дій – формування стратегій від корпоративного до опе-

раційного рівнів, що передбачає встановлення цілей, завдань, показників, ресурсів та заходів; координація спільних зусиль для реалізації розробленої програми; ефективна реалізація вибраних стратегій; постійний моніторинг та оцінка результатів; коригування основних напрямів діяльності та розробленої програми. Чітке виконання поставлених стратегічних завдань прямо впливатиме на підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Головним фінансовим показником успішності стратегічного ринкового управління та, відповідно, посилення його економічної безпеки є зростання доданої вартості (*концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством*), яка вимірюється показниками економічної та ринкової доданої вартості.

Сутність *концепції ощадливого виробництва (Lean Manufacturing)* полягає в орієнтації на споживача, високій якості та швидкості бізнес-процесів, оперативних розробках для клієнтів, а також передбачуваності на ранніх етапах розробки, короткому часі виходу на ринок нової продукції, гнучкості для забезпечення швидкого обслуговування клієнтів з низькими витратами. Тобто для задоволення споживачів, що в умовах ринку є визначальним для підприємств, необхідно швидко та якісно реагувати на їх потреби, що приводить до зниження витрат підприємства за рахунок скорочення часу на розробку нової продукції та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Базовими інструментами управління в діяльності підприємств у ринкових умовах стають програми і проекти. В економічно розвинутих країнах усі проекти здійснюються в рамках методології *управління проектами (Project Management)*. Взагалі під управлінням проектами розуміють процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, засобів, інструментів, використання яких дає змогу в умовах обмеженості часу та ресурсів, ризику, а іноді і невизначеності забезпечити безумовне досягнення поставленої мети з дотриманням вимог зацікавлених осіб. Матрична організаційна структура передбачає виділення сегментів діяльності без створення окремих функціональних одиниць. Сегментація здійснюється в розрізі окремих проектів, продуктів, програм. Реалізація проектів в умовах ринкових відносин потребує застосування стратегічного ринкового управління.

**Висновки з проведеного дослідження.** Під час детального вивчення розглянутих концепцій управління, а саме управління за центрами відповідальності, стратегічного ринкового управління, вартісно-орієнтованого управління, концепції ощадливого виробництва, управління проектами, зроблено висновок про наявність об'єднуючих елементів: орієнтація на споживача, впровадження новачій та застосування інноваційних підходів у різних сферах діяльності, прискорення бізнес-процесів, покращення продукції, зниження витрат, підвищення ефективності. Синергія зазначених елементів має безпосередній вплив на підвищення ефективності підприємницької діяльності, тому особлива увага має бути зосереджена саме на управлінні та підвищенні його якості.

1. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV станом на 2 серпня 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/436-15>.
2. Bertalanfy L. von. *General system theory. Foundations, development applications* / L. von Bertalanfy. – N.Y. : Braziller, 1969. – 483 p.
3. Блауберг И. Становление и сущность системного подхода / И. Блауберг, Э. Юдин. – М., 1973. – 312 с.
4. Холод Б. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств / Б. Холод, О. Зборовська // Академічний огляд. – 2010. – № 1 (32). – С. 48–54.
5. Шевлюга О. Вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на техніко-технологічний розвиток промислового підприємства / О. Шевлюга // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 111–116.
6. Захаров В. Операційна система промислового підприємства в конкурентному середовищі / В. Захаров // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. – 24–25 березня 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://repository.hnei.edu.ua/jsru/handle/123456789/12661>.
7. Мамонов П. Фактори формування якості швейних товарів на підприємствах легкої промисловості України / П. Мамонов, Т. Багрій // Науковий огляд. – 2015. – № 9 (19). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <file:///D:/User/Data/Downloads/591-2476-1-PB.pdf>.
8. Метеленко Н. Внутрішній господарський механізм ефективного функціонування промислових підприємств: теорія, практика, перспективи : [монографія] / Н. Метеленко. – Запоріжжя : КПУ, 2010. – 480 с.
9. Рибаківа Л. Організація управлінського обліку за центрами витрат: теорія і практика / Л. Рибаківа // Економіка. Управління. Інновації. – 2016. – № 1 (16). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [file:///D:/User/Data/Downloads/eui\\_2016\\_1\\_21.pdf](file:///D:/User/Data/Downloads/eui_2016_1_21.pdf).
10. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. ; под ред. С. Божук. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.

E-mail: [tanyayankovec@ukr.net](mailto:tanyayankovec@ukr.net)