

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління продуктивністю виробничих процесів на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ "МОДУЛЬ-УКРАЇНА", Хмельницька обл., м. Кам'янець-
Подільський)**

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Вигівської Світлани
Леонідівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
доцент

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність системи управління продуктивністю виробничих процесів	6
1.2. Методичні підходи до управління продуктивністю виробничих процесів на підприємстві.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МОДУЛЬ- УКРАЇНА»	18
2.1. Аналіз системи управління виробничими процесами на підприємстві	18
2.2. Оцінка ефективності управління продуктивністю виробничих процесів підприємства	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА».....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах існування певних проблем та кризових явищ в економіці досить актуальною проблемою є забезпечення ефективності діяльності підприємств, в тому числі у виробничій сфері. Важливою передумовою досягнення ефективності виробництва є налагодження оптимальної системи управління виробничими процесами. Підвищення продуктивності виробництва означає розширення меж діяльності суб'єкта господарювання за умов досягнення відносної економії використання ресурсів. Зважаючи на вищесказане, досліджувана проблематика управління продуктивністю на виробництві є досить актуальною, оскільки вона формує передумови для забезпечення результативної роботи як окремих підприємств, так і галузей та економіки в цілому.

Використання дієвих засобів виробничого менеджменту є одним з ключових факторів виходу багатьох підприємств реального сектору економіки з кризової ситуації та забезпечення їх стабільного економічного зростання. Це, в свою чергу, буде мати позитивний вплив на рівень зайнятості та рівень життя населення, що сприятиме формуванню платоспроможного попиту на внутрішньому ринку товарів та послуг України.

Проблематика управління продуктивністю виробничих процесів є предметом наукових досліджень багатьох науковців, до яких можна віднести таких як Батракова Т. І., Васильєва О.О., Волківська Г.В., Захарова А.А., Долгальова О.В., Капінос Г. І., Костенко Т.М., Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Муха Р.В., Сікал В., Швець Ю.О., Карамушко А.С., Шульгіна Л. М., тощо. У працях наведених дослідників розкрито питання ефективного управління та напрямів підвищення продуктивності виробничих процесів на підприємствах різних галузей економіки. Однак, подальшого вивчення потребують питання, які стосуються обґрунтування перспективних напрямів підвищення продуктивності виробництва в умовах використання інформаційних технологій та впровадження інноваційних напрямів розвитку.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні методичних підходів до управління продуктивністю виробничих процесів на підприємстві та розробки напрямів їх удосконалення.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- визначити сутність системи управління продуктивністю виробничих процесів;
- дослідити методичні підходи до управління продуктивністю виробничих процесів на підприємстві;
- здійснити аналіз системи управління виробничими процесами на підприємстві;
- провести оцінку ефективності управління продуктивністю виробничих процесів підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління продуктивністю виробничих процесів ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА».

Об'єктом дослідження є управління продуктивністю виробничих процесів на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади управління продуктивністю виробничих процесів на підприємстві ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА».

Методи дослідження. У ході виконання випускної кваліфікаційної роботи було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу особливостей формування системи управління продуктивністю виробничих процесів. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу. Ці методи використано для аналізу системи управління виробничими процесами на підприємстві та оцінки її ефективності, прогнозуванні результатів від впровадження запропонованих заходів.

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та Інтернет джерела. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування керівництва підприємства.

Практичне значення проведення дослідження. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні виробничих процесів підприємства ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА».

Елементи наукової новизни полягають у розробці рекомендацій по вдосконаленню механізму управління продуктивністю виробничих процесів на підприємстві.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати дослідження випускної кваліфікаційної роботи було відображено у науковій статті на тему: "Особливості управління продуктивністю виробничих процесів" , яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ 2019 року (додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаної літератури та додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 20 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 54 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність системи управління продуктивністю виробничих процесів

Розкриваючи зміст даного питання, варто спочатку звернути увагу на визначення поняття системи управління виробничими процесами. В науковій літературі управління виробничими процесами трактується як певним чином упорядкована система елементів, які описують різні виробничі процеси [3].

Колектив авторів з таких авторів як Бойчук Н.Я., Васильєва О.О., Грішнова О.А. та Василик О.В. [4, 6, 12] визначає управління виробничими процесами як сукупність принципів, методів і форм операційного менеджменту з метою підвищення його ефективності та прибутковості.

В економічній літературі [18, 32, 41, 50] під об'єктами системи управління виробничими процесами завжди розуміють власне виробництво і виробничі системи. До недавнього часу основна увага в теорії і практиці виробничого менеджменту приділялася виробничій функції. Сучасний погляд на виробництво став більш широким.

Духоніна О., Клибанська В. В., Лисенко Т.І. та Усіченко І.В. [19, 24, 28] використовують термін «інтегроване виробниче підприємство», яким позначають виробниче підприємство, на якому всі служби беруть участь в процесі прийняття рішень та вироблення стратегії розвитку. Служби повинні працювати спільно на досягнення кінцевого результату. При цьому передбачається усунення кордонів між функціональними службами (виробництва, маркетингу, фінансів і трудових служб). На багатьох великих підприємствах відбувається перехід до організації виробництва, орієнтованої на певний процес.

Для визначення сутності системи управління продуктивністю виробничими процесами надалі варто охарактеризувати основні підходи до її змісту. Продуктивність виробничих процесів є досить складним та багатогранним поняттям. Деякі сучасні підходи до трактування поняття продуктивності виробничих процесів наведено у Додатку Б.

Проведений аналіз деяких сучасних наукових джерел, які адресовані проблематиці управління продуктивністю процесів на виробництві, дозволяє сформулювати певні узагальнення стосовно змісту досліджуваного поняття:

1) Продуктивність виробничих процесів деякими науковцями ототожнюється з результативністю (ефективністю) роботи підприємства. Тому продуктивність виробничих процесів є обов'язковою, але не достатньою умовою для досягнення ефективності господарської діяльності.

2) Продуктивність виробничих процесів деякими науковцями ототожнюється з продуктивністю праці. Так, дійсно, продуктивність виробництва характеризує міру оптимальності використання трудових ресурсів (персоналу) компанії. Однак, у виробничих процесах є задіяними, крім персоналу також інші види ресурсів - фінансові, матеріальні, земля, енергоресурси, інформація, тощо.

Таким чином, підсумовуючи вищесказане, можемо сформулювати таке уточнене визначення продуктивності виробничих процесів:

- рівень віддачі ресурсів підприємства, які задіяні у виробничих процесах та приймають участь у створенні доданої вартості.

Розглядаючи продуктивність виробничих процесів, можна говорити про результативність використання матеріалів, енергії, запасів, обладнання, а також про загальну ефективність роботи, яка інтегрує усі ресурси в єдиний операційний виробничий цикл.

Характеризуючи особливості змісту системи управління продуктивністю виробничих процесів варто звернути особливу увагу на основні її елементи, які наведено на рис. 1.1.

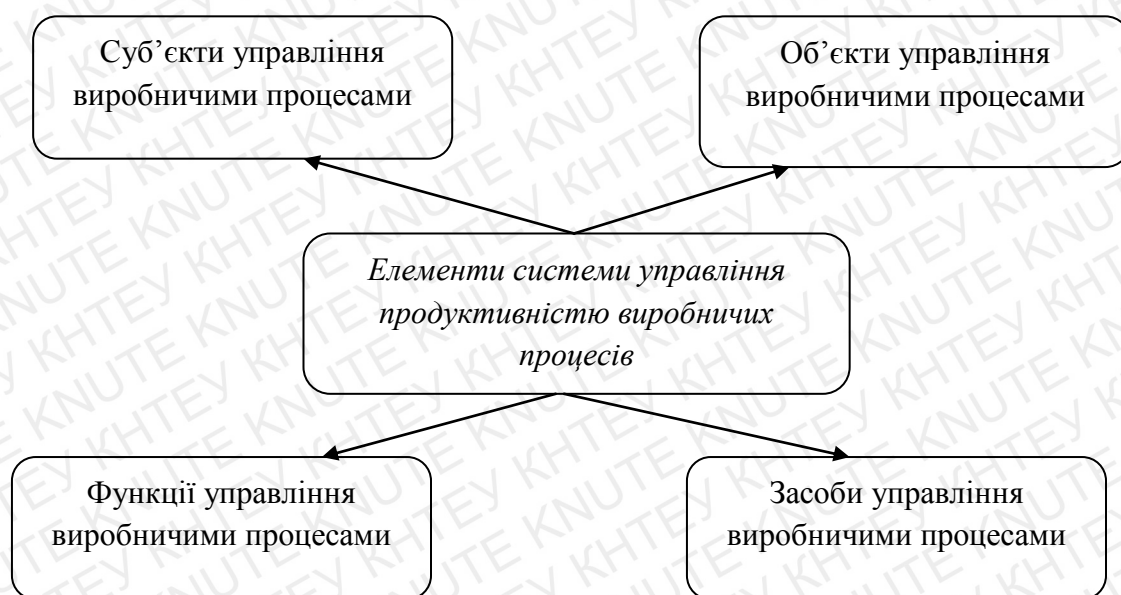


Рис. 1.1. Елементи системи управління продуктивністю виробничих процесів

*складено автором на основі [22, 18, 41]

Суб'єктами системи управління продуктивністю виробничих процесів на підприємствах є такі категорії персоналу як керівники (топ-менеджмент), спеціалісти, за якими закріплені відповідні функції управління (мідл-менеджмент). Об'єктами системи управління продуктивністю виробничих процесів є безпосередньо ресурси: матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, тощо. Особливу роль варто звернути на такий елемент системи управління продуктивністю виробничих процесів як функції управління окремими операціями, напрямками діяльності.

Функція організації передбачає формування певної структури управління бізнес-процесами на виробництві. З цією метою формується певна організаційна структура проектного або функціонального типу. Для вирішення операційних завдань використовується лінійно-функціональний принцип розподілу обов'язків та повноважень окремих учасників виробничих процесів. За умови виникнення проектних задач відбувається створення проектної структури управління, яка досить часто має обмежений час існування – в рамках таймінгу проекту.

Функція планування передбачає оцінювання стану, в якому знаходиться підприємство в даний момент, визначаються подальші шляхи розвитку і способи досягнення цілей. Все це реалізується на основі глибокого і всебічного аналізу наявного стану, формулювання цілей і завдань, що стоять перед підприємством, розробки стратегічних дій, складання необхідних програм і планів. Результативне управління виробництвом, як видно з рис. 5, спрямоване на досягнення раціонального використання ресурсів підприємства. Це забезпечується за допомогою таких двох інструментів як планування та оперативний контроль. Система планування ресурсів передбачає визначення оптимальної потреби в них, що дозволяє забезпечити виробничі процеси необхідними знаряддями праці, матеріалами, сировиною та робочою силою.

Планування не може забезпечити досягнення зростання продуктивності без використання механізму контролю. Операційний контроль під час організації виробництва запроваджується на всіх етапах виробничих процесів. Результати проведення контрольних процедур проходять обов'язкову звірку з плановими показниками, що дозволяє отримати певну картину стосовно можливих недоліків у менеджменті підприємства [1, 16].

Функція координації діяльності трудового колективу виробничого підприємства має істотне значення, оскільки підприємство існує за рахунок діяльності своїх працівників, і їх спільною діяльністю необхідно управляти [7].

Функція мотивації передбачає визначення стимулювальних компонентів по відношенню як до окремих працівників, так і до певних бізнес-процесів і напрямків виробничої діяльності [7].

Контроль - це процес обліку витрат ресурсів, виконання планів, програм, завдань по реалізації управлінських рішень. Ця функція покликана завчасно передбачити майбутні небезпеки, виявляти помилки, відхилення від існуючих стандартів і тим самим створювати основу для коригування діяльності підприємства. Головне завдання контролю полягає у визначенні причин виникнення помилок і можливих шляхів виходу зі сформованого стану, тобто

профілактиці можливих відхилень. Останнім часом контроль все частіше розглядається як метод вдосконалення управління на всіх його рівнях [32].

Засоби управління продуктивністю в загальній системі менеджменту виробничого підприємства можна окреслити через розвиток відповідного ресурсного забезпечення в напрямку оптимізації виробничих процесів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Засоби управління продуктивністю в загальній системі менеджменту виробничого підприємства

*складено автором на основі [3, 5, 11]

Таким чином, система управління ефективністю виробничих процесів являє собою набір певних елементів, до яких відносяться суб'єкти та об'єкти управління виробничими процесами, функції та засоби управління продуктивністю виробничих процесів. Продуктивність виробничих процесів характеризує рівень віддачі ресурсів підприємства, які задіяні у виробничих процесах та приймають участь у створенні доданої вартості. Було сформульовано таке уточнене визначення продуктивності виробничих процесів – це рівень віддачі ресурсів підприємства, які задіяні у виробничих процесах та

приймають участь у створенні доданої вартості. Саме продуктивність виробництва покликана забезпечити оцінку усім виробничим показникам, а також виступає головним інструментом підтримки та прийняття управлінських рішень.

1.2. Методичні підходи до управління продуктивністю виробничих процесів на підприємстві

Управління продуктивністю виробничих процесів, з точки зору процесного підходу, характеризується певними цілями (загальними та специфічними) (рис. 1.3).

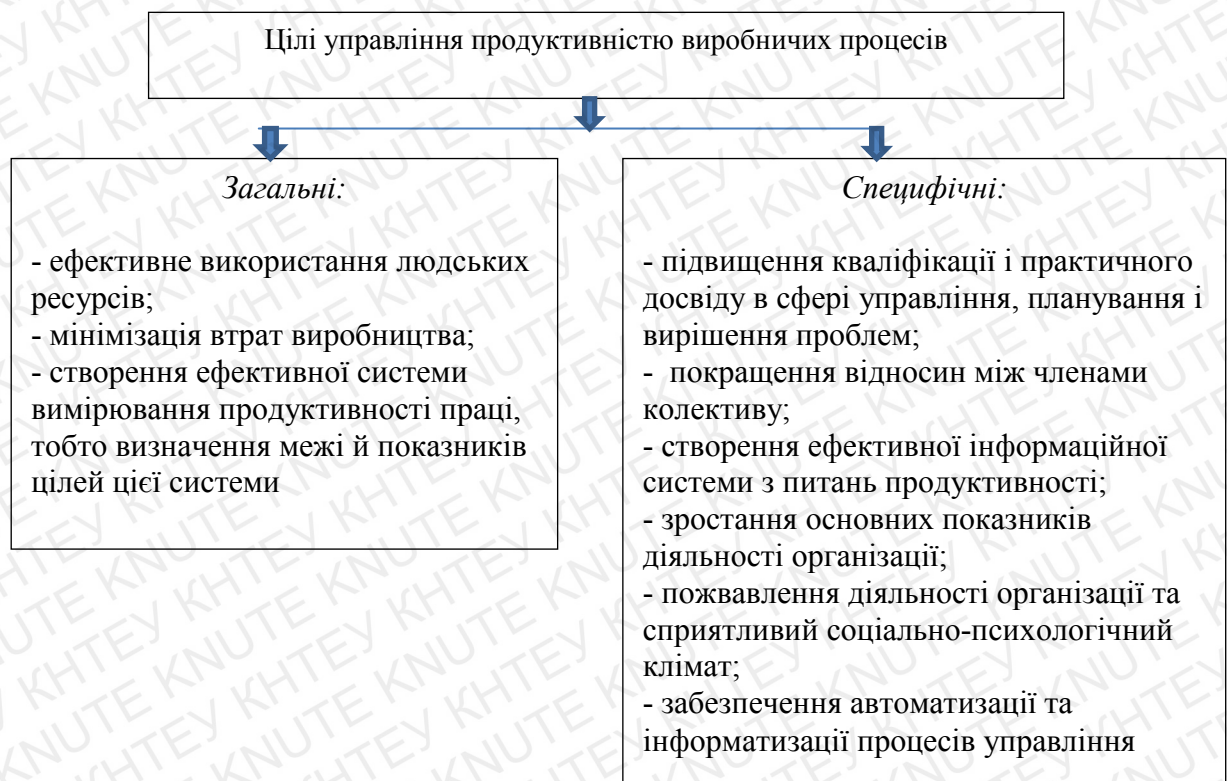


Рис. 1.3. Основні цілі управління продуктивністю виробничих процесів

*складено автором на основі [12, 26, 38]

Для формування оптимального механізму управління продуктивністю виробничих процесів досить важливим є оптимізація окремих бізнес-процесів в рамках операційного менеджменту, пошук шляхів економії витрат та скорочення споживання ресурсів, оптимізація системи контролю якості.

Підвищення продуктивності виробництва не повинне конфліктувати з завданнями збереження якості продукції. Тому управління якістю є однією з підсистем управління продуктивністю виробництва.

Ефективна організація використання ресурсів в рамках операційного циклу визначається в сучасних умовах здатністю підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища, зокрема протистояти негативними факторам макроекономічного та політико-правового характеру. Зменшення рівня продуктивності виробничих процесів є індикатором посилення кризових явищ, а також свідчить про нездатність підприємства протистояти негативному впливу зовнішніх факторів.

Основні завдання аналізу продуктивності виробничих процесів відображено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Завдання аналізу продуктивності виробничих процесів на підприємстві

*складено автором на основі [1, 35, 46]

Результативність виробництва може бути представленою за допомогою ряду критеріїв, основними з яких є такі: обсяг випуску продукції на одиницю часу, одиницю певних ресурсів (в т.ч. і на одного працівника); витрати ресурсів на одиницю випущеної продукції (критерії ресурсомісткості також може бути мірою продуктивності виробничих процесів) [35].

Для забезпечення виконання завдань управління продуктивністю виробничих процесів, на наш погляд, доцільно здійснювати розробку відповідної програми, основні складові якої наведено у Додатку В.

Важливим засобом досягнення зростання продуктивності виробничих процесів є використання інструментів оптимізації використання ресурсного потенціалу на основі системного підходу. Відповідно до цього, розробка комплексу заходів з ефективного управління виробничими процесами має включати наступні процедури (рис. 1.5):

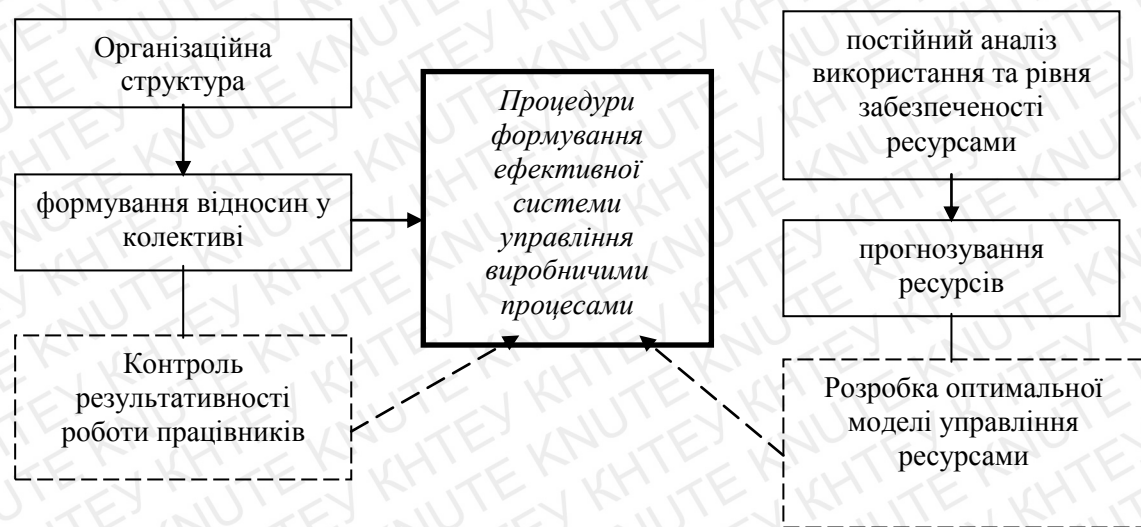


Рис. 1.5. Процедури формування ефективної системи управління виробничими процесами

*складено автором на основі [7]

Основним завданням оцінювання управління продуктивністю виробничих процесів є виявлення факторів обмеження продуктивності виробництва та можливих втрат ресурсів. Виконання даного завдання забезпечується рядом другорядних задач, що передбачають аналіз рівня забезпеченості підприємства необхідними ресурсами, оцінку рівня виконання плану по показниках виробничої програми, аналіз причин перевитрат ресурсів, з'ясування причин недовиконання плану, виявлення резервів виробничих ресурсів, більш повного і ефективного їх використання, тощо [46].

На основі вищевикладеного можемо обґрунтувати наступні напрями зростання продуктивності виробничих процесів:

1. Використання новітніх технологічних рішень та розробок під час організації виробництва. Це дозволить забезпечити економію ресурсів та скорочення витрат, що призведе до підвищення ефективності виробничих процесів.

2. Забезпечення вимог щодо дотримання необхідного рівня якості та безпечності продукції. Цей напрям, з одного боку, призводить до зростання витрат, але з іншого – дозволяє забезпечити суттєву економію на просуванні продукції на ринок у довгостроковому періоді.

3. Формування системи менеджменту, яка базується на наукових підходах до організації праці та використання персоналу підприємства. Це дозволяє сформувати ефективний та гнучкий механізм управління бізнес-процесами.

4. Використання засобів ефективної мотивації персоналу, що дозволить досягти цільових показників продуктивності.

Формування системи управління продуктивністю виробничих процесів передбачає ряд етапів, які наведено у Додатку Г.

В цілому управління продуктивністю виробничих процесів є складовою частиною загального комплексу менеджменту, який забезпечує виконання таких функцій як планування, організацію, мотивацію, керівництво і контроль. Особливістю управління продуктивністю саме на виробництві є використання логістичного підходу до руху і використання виробничих ресурсів. Виробнича система є по своїй суті складним набором окремих факторів виробництва та засобів управління ними, що поєднані між собою логістичними каналами.

Формування системи управління продуктивністю виробничих процесів в кризових економічних умовах є складним, однак дуже нагальним завданням. Від злагодженості окремих елементів наведеної системи залежить не лише результат виробництва, але і загальний результат фінансово-господарської діяльності. Реалізація цього завдання залежить від професійної та своєчасної

роботи управлінців на різних ланках організації бізнес-процесів в межах виробничого циклу [14].

Основні групи факторів впливу на управління продуктивністю виробничих процесів наведено на рис. 1.6 [10].

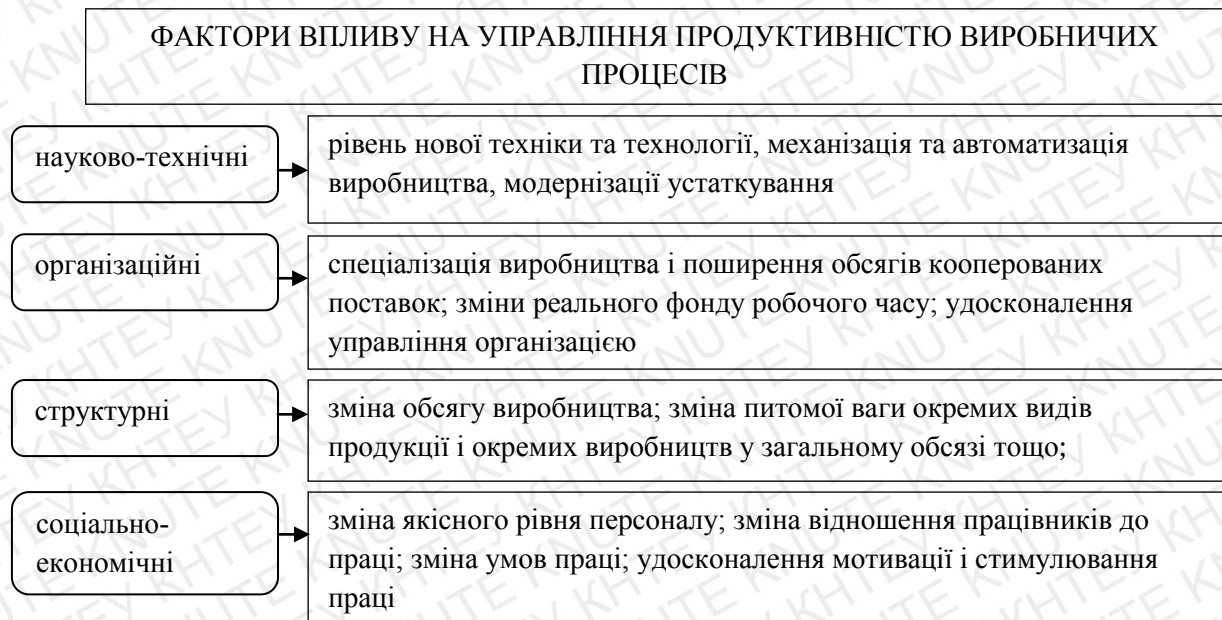


Рис. 1.6. Основні групи факторів впливу на управління продуктивністю виробничих процесів

*складено автором на основі [10]

Розгляд теоретичних засад управління продуктивністю виробничих процесів передбачає необхідність звернути увагу на основні фактори, що забезпечують ефективний менеджмент бізнес-процесів на виробництві. Різні автори по різному підходять до класифікації факторів продуктивності управління, однак усі вони можуть бути об'єднані двома основними спільними ознаками, до яких відносяться: 1) напрямок впливу або дії – зовнішні та внутрішні; 2) характер впливу – екстенсивні та інтенсивні, тощо.

Варто відмітити, що суттєвий вплив на управління продуктивності виробничих процесів мають чинники організації виробництва, що можуть бути охарактеризовані певним рівнем операційного менеджменту, філософії управління окремими бізнес-процесами. До цих факторів можна віднести такі:

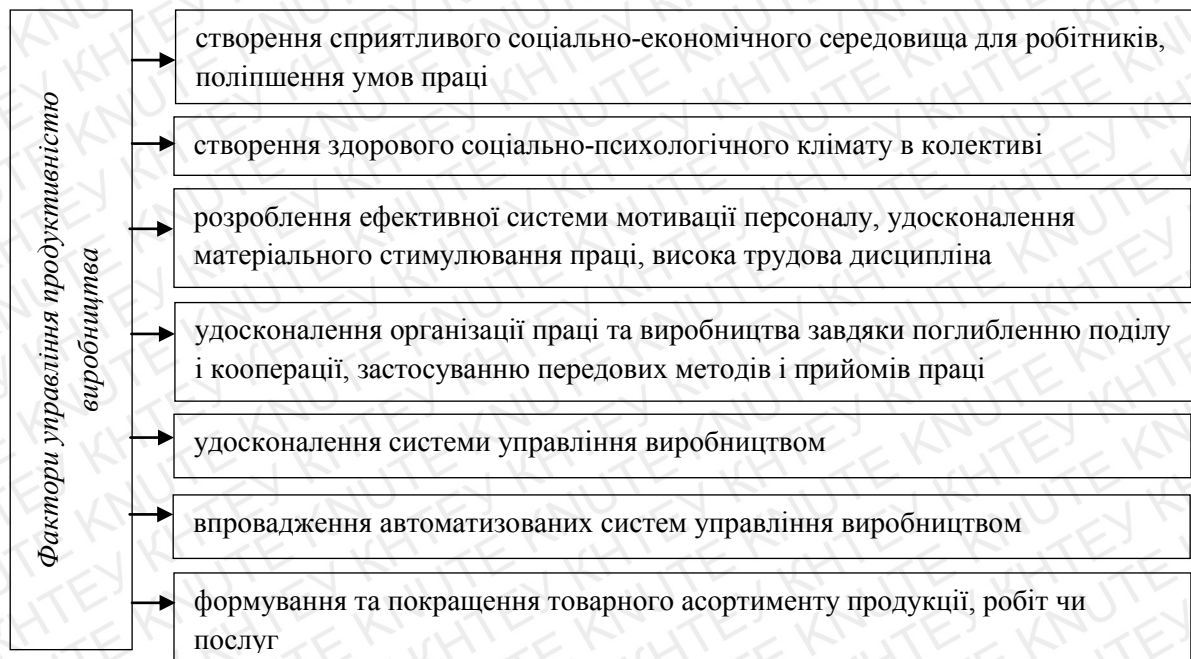


Рис. 1.7. Основні чинники успішного управління продуктивністю виробничих процесів

*складено автором на основі [8, 17, 36]

Наведені на рис. 1.7. не є виключними, проте обов'язковими для досягнення ефективного управління продуктивністю виробництвом. Важливу роль при цьому, варто відмітити, належить правильній організації праці. Саме вона є першопочатковою умовою досягнення оптимальності системи менеджменту багатьох складових бізнес-процесів на виробництві.

Отже, розглядаючи методичні підходи до управління продуктивністю виробничих процесів, можна говорити про результативність використання матеріалів, енергії, запасів, обладнання, а також про загальну ефективність роботи, яка інтегрує усі ресурси в єдиний операційний виробничий цикл. Управління продуктивністю виробничих процесів є складовою частиною загального комплексу менеджменту, який забезпечує виконання таких функцій як планування, організацію, мотивацію, керівництво і контроль. Особливістю управління продуктивністю саме на виробництві є використання логістичного підходу до руху і використання виробничих ресурсів. Виробнича система є по своїй суті складним набором окремих факторів виробництва та засобів

управління ними, що поєднані між собою логістичними каналами. Результативне управління виробництвом спрямоване на досягнення раціонального використання ресурсів підприємства. Це забезпечується за допомогою таких двох інструментів як планування та оперативний контроль. Система планування ресурсів передбачає визначення оптимальної потреби в них, що дозволяє забезпечити виробничі процеси необхідними знаряддями праці, матеріалами, сировиною та робочою силою. Операційний контроль під час організації виробництва запроваджується на всіх етапах виробничих процесів. Відповідно до вищесказаного можна стверджувати, що процес управління продуктивністю виробництва є неперервним та базується на процедурах оперативного планування та контролю. Однак, наявність цих процедур не дозволяє в повній мірі забезпечити ефективний виробничий менеджмент без системи аналізу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МОДУЛЬ- УКРАЇНА»

2.1. Аналіз системи управління виробничими процесами на підприємстві

Компанія «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» - одна з найбільших промислових компаній на Україні, що забезпечує задоволення потреб багатьох галузей в тонколистовому оцинкованому прокаті, фарбованому рулонному прокаті, профнастилі.

Компанія «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» спеціалізується на виробництві тонколистової оцинкованої рулонної сталі товщиною 0,3-1,0 мм, фарбованої оцинкованої рулонної сталі, профілів металевих оцинкованих і фарбованих різних марок, будівельних металоконструкцій.

ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» - одна з найбільших виробничих груп на Україні, що забезпечує задоволення потреб багатьох галузей в тонколистовому оцинкованому прокаті, фарбованому рулонному прокаті, профнастилі.

Підприємство знаходиться в регіоні з розвинутою залізничною та автодорожньою мережею, що дозволяє оперативно здійснювати мало- та великотоннажне постачання продукції замовникам. Підприємство має зручний доступ до експортних ринків.

Компанія займає друге місце по Україні за встановленими потужностями для виробництва оцинкованого плоского прокату (200 тис. тонн на рік). Більша частина обладнання компанії встановлена в період з 2002 по 2009 рр.. Кадровий склад складається із компетентних інженерно-технічних фахівців і висококваліфікованого персоналу. Підприємство має в своєму розпорядженні високопродуктивне вітчизняне та імпордне обладнання.

Основні види продукції підприємства: оцинкований тонколистовий рулонний прокат; фарбована в стандартні кольори шкали RAL оцинкована рулонна сталь; профільований оцинкований та фарбований настил марок ЛП С15, ЛП Н26R, ЛП НС45, С18, Н57, Н75.

Продукцію підприємства відрізняє довговічність, висока вогнетривкість та водовідштовхувальні властивості.

Метою діяльності ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» є здійснення виробничо-господарської, комерційної та іншої діяльності, направленої на одержання прибутку.

Організаційну структуру підприємства наведено у Додатку Д. Як свідчать дані Додатку Д, організаційна структура компанії є лінійною та передбачає комплексне розподілення повноважень між різними категоріями посад. Загальне управління підприємством здійснює керівник.

Вищим органом управління є генеральний директор. Виконавчим органом є рада директорів. Контролюючим органом є Заступник директора. Комерційний, інженерний та технологічний відділи підприємства є ключовими, оскільки вони зосереджують у своєму функціоналі основні бізнес-процеси, пов'язані з наданням послуг на енергетичному ринку, постачання та налаштування обладнання для виробництва металевих прокатів.

Комерційний відділ підприємства ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні комерційною діяльністю як елементом єдиної цілісної системи внутрішньофірмового управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами і т.д. Він створений для планування, організації і координації діяльності. Головні завдання комерційного відділу підприємства ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА»:

- участь в розробці стратегії діяльності підприємства;
- сприяння розвитку підприємства з метою прискорення його соціально - економічного розвитку.

Для характеристики системи управління виробничими процесами варто охарактеризувати модель внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА», які пов'язані з забезпечення безперебійного виготовлення продукції. Основні бізнес-процеси виробничої діяльності наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Характеристика основних бізнес-процесів виробничої діяльності
ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА»**

<i>№</i>	<i>Назва бізнес-процесу</i>	<i>Відповідальний за результати бізнесу процесу</i>	<i>Результати бізнес-процесу</i>
1	Планування виробничої програми, складської програми, програми збуту	Директор з виробництва, комерційний директор	Своєчасно складена програма виробництва, планові показники внесено у бюджет
2	Постачання сировини, матеріалів	Начальник відділу матеріально-технічного постачання	Своєчасна доставка необхідних товарно-матеріальних цінностей на склад виробничих запасів
3	Організація підготовки сировини для виробництва	Начальник складу	Складування матеріалів відповідно до складських карт. Відповідальне зберігання матеріалів
4	Виробництво металевої продукції	Начальник виробництва	Виготовлення продукції, яка відповідає стандартам якості та ТУ
5	Реалізація виготовленої продукції	Комерційний директор	Вчасне відвантаження виготовленої продукції покупцям
6	Підтримка та обслуговування роботи виробничого устаткування	Головний інженер	Моніторинг роботи обладнання, ремонт обладнання, коригування параметрів роботи устаткування
7	Підтримка належного стану не виробничих приміщень, електротехнічних мереж	Інженер-електрик	Моніторинг стану не виробничих приміщень, у разі потреби – організація ремонту

*складено за даними підприємства

Як можемо бачити з табл. 2.1, на підприємстві можна виділити основні 7 процесів виробничої діяльності, до яких відносяться: планування виробничої програми, складської програми, програми збуту, постачання сировини, матеріалів, організація підготовки сировини для виробництва, виробництво

металевої продукції, реалізація виготовленої продукції, підтримка та обслуговування роботи виробничого устаткування, підтримка належного стану не виробничих приміщень, електротехнічних мереж, тощо. Усі бізнес-процеси є пов'язаними між собою зв'язками, що характеризують окремі елементи ресурсного забезпечення компанії.

Важливим елементом системи управління виробничими процесами на підприємстві ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» є відповідне інформаційне забезпечення, яке формалізується у відповідному обороту документів. Графік документообороту підприємства з організації виробничих процесів наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Витяг з графіка документообороту по організації виробничих процесів на
ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА»**

Найменування документу	Форма подання до бухгалтерії	Найменування підрозділу, що подає документ	Посада, відповідальна за надання документів	Строк подання документів
1	2	3	4	5
Договір на придбання матеріалів	У паперовому вигляді	Комерційний відділ	Менеджер з продажу	Протягом 5 робочих днів з моменту підписання
Договір на закупівлю ТМЦ	У паперовому вигляді	Відділ постачання	Менеджер з постачання	Протягом 5 робочих днів з моменту підписання
Договір придбання послуг	На паперовому носі	Служба головного інженера	Помічник головного інженера	Протягом 5 робочих днів з моменту підписання
Товарно-транспортна накладна	На паперовому носії	Відділ постачання	Менеджер з постачання	За порядком надходження, не пізніше 10-го числа наступного місяця
Податкова накладна	На паперовому носії	Комерційний відділ, склад	Комірник	За порядком надходження, не пізніше 10-го числа наступного місяця

*складено за даними підприємства

З метою організації внутрішніх бізнес-процесів для різних користувачів інформаційним забезпечення (облікова, юридична, економічна інформація) на досліджуваному підприємстві існує відповідний графік документообігу, який наведено вище. Дотримання правил документообігу є важливою складовою процесу управління на підприємстві.

Для характеристики моделі виробничих процесів варто навести сітьову діаграму, яка відображає залежність між різними етапами та циклами виробництва (рис. 2.1).

Блоки виробничих процесів	Основні групи процесів	Середня тривалість процесу, днів																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
БЛОК ПЛАНУВАННЯ	План збуту продукції																	
	Виробнича програма																	
	Програма постачання																	
ПІДГОТОВКА ДО ВИРОБНИЦТВА	Замовлення сировини																	
	Логістика сировини до складу																	
ВИРОБНИЦТВО	Внутрішньоскладське переміщення сировини																	
	Переробка матеріалів																	
	Виробництва готової продукції																	
ЗБУТ ПРОДУКЦІЇ	Передача готової продукції на склад																	
	Відвантаження покупцям																	

Рис. 2.1. Сітьова модель схеми виробничих процесів на ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА»

*складено за даними підприємства

Наведена на рис. 2.1 сітьова модель виробничих процесів відображає основні їх етапи, періодичність та порядок здійснення. На першому етапі на підприємстві здійснюється блок процесів планування, який полягає передусім у складанні програми збуту. Дана програма готується комерційним директором

підприємства. Основою для складання програми збуту є напрацьовані попередні угоди з потенційними покупцями, які оформлюються у заявки на виробництво продукції. Система заявок фіксується у системі 1С-підприємство. Далі сукупність усіх заявок від комерційного відділу на виробництво і поставку металопрокату стає доступною для директора з виробництва. Кожен місяць з 20 по 25 число комерційний директор та директор з виробництва мають узгодити між собою план продажу та виробництва продукції, план формування складу. даний план складає основу місячного бюджету.

Після затвердження планів відбувається перехід до блоку підготовки до виробництва (зокрема, постачання) сировини (це металеві необроблені листи, рейки, фурнітура для металевих виробів, лаки, фарби, емалі, поліестерові плівки, тощо). Заявки на постачання сировини на наступний місяць мають бути направлені усім постачальникам та затверджені ними до 28 числа поточного місяця (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Часові маркери виконання процедур планування постачання сировини для виробництва продукції на ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА»

Найменування процедури	Відповідальний	Вихідний документ	Часовий маркер
1	2	3	4
Планування збуту	Комерційний директор	План продажу на наступний місяць	До 25 числа поточного місяця
Планування виробництва	Директор з виробництва	План виробництва продукції на наступний місяць	До 25 числа поточного місяця
Планування закупівель сировини	Начальник відділу матеріально-технічного постачання	План поставок, заявки на постачальників (затверджені ними)	До 28 числа поточного місяця

*складено за даними підприємства

Після затвердження усіх підготовчих процедур на підприємстві здійснюється підготовка до виробництва. Відповідно до виробничої програми головний інженер має здійснити налаштування виробничого обладнання, відрегулювати основні параметри його роботи. Усі параметри виробничого обладнання на підприємстві виставляються вручну на основі нормативних розрахунків. На мій погляд, такий підхід до управління виробничим процесом є консервативним і потребує удосконалення. Зокрема, існують спеціальні додатки, які за плановими показниками виробничих параметрів можуть регулювати автоматично режим роботи будь-якого обладнання. Для цього необхідно лише закупити мікроконтролери та запрограмувати їх відповідно до інтерфейсу виробничих металообробних станків. Це може скоротити як витрати енергії, так і брак сировини при виробництві.

Після підготовки сировини відбувається виробничий цикл. Оскільки наше дослідження носить в більшій мірі економічний характер, то не будемо конкретизувати технічні параметри виробничого процесу. Відмітимо лише, що після завершення виробництва уся готова продукція має приховуватися на склад відповідними накладними на внутрішнє переміщення. Кожна накладна фіксує передачу з виробництва на склад готової продукції. Потім фінансовий відділ підприємства за цими накладними здійснює калькулювання списання сировини та формування фактичної собівартості виготовленої продукції за кожен звітний місяць.

На завершальному етапі відбувається збут виготовленої продукції. Для організації збуту здійснюється планування логістичних потоків. При цьому невід'ємним атрибутом цього процесу є фіксація заявок від покупців. Після повної оплати усі заявки надходять в електронній системі на склад для оформлення відвантаження продукції.

Оскільки збут продукції є логічним завершенням процесу її виробництва, то варто особливу увагу приділити моделі бізнес-процесу продажу металопродукції покупцям. ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» використовує дворівневий канал збуту, модель якого наведено на рис. 2.2.

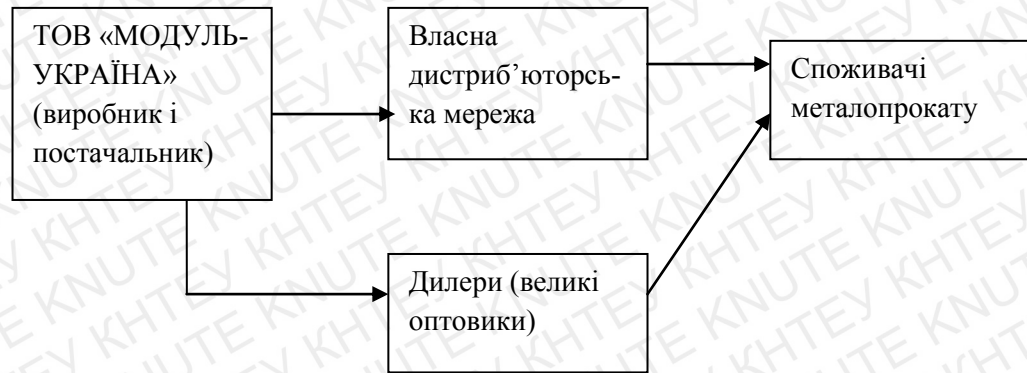


Рис. 2.2. Модель організації каналів збуту металопродукції ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА»

*складено за даними підприємства

Усі функції збуту на досліджуваному підприємстві виконує комерційний відділ. Важливим аспектом збутової діяльності підприємства є організація каналів розподілу (системи збуту) товарів. Варто відмітити, що саме виробниче підприємство ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» не здійснює продаж виготовленої продукції безпосереднім споживачам.

З цією метою власниками підприємства створено торгові представництва (мережа власної дистрибуції). Також відвантаження продукції великими партіями здійснюється для великих оптовиків (дилерів).

Отже, у даному питанні було розглянуто основні особливості формування системи управління виробничими процесами на підприємстві ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА». Усі виробничі процеси є строго документовані у формі відповідних нотифікацій, які являють собою чіткі регламенти виконання окремих бізнес-процесів: планування виробничої програми, складської програми, програми збуту, постачання сировини, матеріалів, організація підготовки сировини для виробництва, виробництво металевої продукції, реалізація виготовленої продукції, підтримка та обслуговування роботи виробничого устаткування, підтримка належного стану невиробничих приміщень, електротехнічних мереж, тощо. Усі бізнес-процеси є пов'язаними між собою зв'язками, що характеризують окремі елементи ресурсного

забезпечення компанії. Підприємство ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» використовує сітьову модель виробничих процесів, яка дозволяє інтерпретувати їх у формі етапів, періодичність та порядок здійснення яких затверджено внутрішніми регламентами (зокрема положенням про бюджетування). Вихідним елементом системи управління виробничими процесами є організація процедур планування, які полягають передусім у складанні програми збуту та виробництва продукції на кожен наступний місяць.

2.2. Оцінка ефективності управління продуктивністю виробничих процесів підприємства

У даному питанні варто розкрити основні показники ефективності управління продуктивністю виробничих процесів підприємства. З цією метою пропонується використати метод діагностики фінансово-економічних показників роботи ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА», що передбачає аналіз наступних показників:

- загальних показників продуктивності виробничих процесів ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА»;
- факторної оцінки показників продуктивності виробничих процесів та їх ефективності.

Загальний аналіз продуктивності виробничих процесів передбачає обчислення самого коефіцієнта продуктивності праці згідно методики, що була запропонована у розділі 1. Інформаційним джерелом аналізу виступають форми звітності, що розміщені в додатках (Додаток Д). Для проведення загального аналізу продуктивності праці проаналізуємо наступні дані: коефіцієнти продуктивності праці; показники ефективності використання праці. Вихідні дані було взято з фінансової звітності підприємства, яку наведено у Додатку Д (Звіти про фінансові результати).

Розрахуємо коефіцієнт продуктивності праці виробничого персоналу

(табл. 2.4, рис. 2.3).

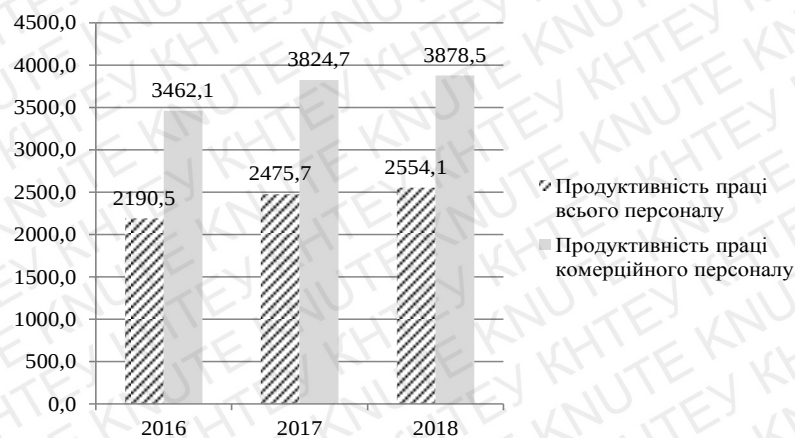
Таблиця 2.4

**Динаміка коефіцієнту продуктивності виробничих процесів ТОВ
«МОДУЛЬ-УКРАЇНА» в розрізі категорій персоналу**

Показники	Алгоритм	Значення по роках			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, тис.грн	
		2016	2017	2018	Δ 2016-2017	Δ 2017-2018	Δ 2016-2017	Δ 2017-2018
Загальна чисельність працівників	ЧП	471	482	492	11	10	2,3	2,1
в т.ч. виробничий персонал	ЧПв	298	312	324	14	12	4,7	3,8
Обсяг чистого доходу, тис.грн	ЧД	1031718	1193306	1256621	161588	63315	15,7	5,3
Продуктивність праці всього персоналу	ПП = ЧД / ЧП	2190,5	2475,7	2554,1	285,3	78,4	13,0	3,2
Продуктивність праці виробничого персоналу	ПП = ЧД / ЧПв	3462,1	3824,7	3878,5	362,6	53,8	10,5	1,4

* складено за даними фін.звітності (Додаток Д)

Як свідчать проведені розрахунки, в цілому у 2017 році порівняно з 2016-м роком спостерігалось зростання продуктивності праці всього персоналу на 285,3 тис.грн, а виробничого персоналу - на 362,6 тис.грн.



**Рис. 2.3. Динаміка показників продуктивності виробничих процесів ТОВ
«МОДУЛЬ-УКРАЇНА» у 2016-2018 рр.**

* складено за даними фін.звітності (Додаток Д)

Основною причиною зростання продуктивності праці є збільшення середнього рівня виробітку в зв'язку зі зростанням числа замовлень. Наочно динаміку показників продуктивності праці також проілюстровано на рис. 2.3.

У 2018 році спостерігалось зростання показника продуктивності праці по всьому персоналу відповідно на 78,4 тис.грн., однак по виробничому персоналу показник продуктивності праці у 2018 році збільшився на 53,8 тис.грн, що було пов'язано зі збільшення обсягу чистого доходу підприємства. Зростання продуктивності, незважаючи на незначне зростання чисельності персоналу, було зумовлено зростанням обсягів діяльності підприємства.

Також проаналізуємо більш глибоко показники продуктивності виробничих процесів за допомогою наступних показників: рентабельність фонду оплати праці, зарплатовіддача, зарплатомісткість; продуктивність праці виробничого персоналу, тощо. Всі наведені показники доцільно відкоригувати на середній темп інфляції на металопрокат за кожен рік аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники поглибленої оцінки продуктивності виробничих процесів (з коригуванням на рівень інфляції) ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» за 2016-2018 роки

Показники	Період, рр.			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, тис.грн	
	2016	2017	2018	Δ 2016-2017	Δ 2017-2018	Δ 2016-2017	Δ 2017-2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка, тис.грн	1031718	1193306	1256621	161588,0	63315,0	15,7	5,3
Темп інфляції на металопрокат	1,15	1,18	1,22	0,0	0,0	2,6	3,4
Виручка в порівнянних цінах, тис.грн	897146,1	1011276,3	1030017,2	114130,2	18740,9	12,7	1,9
Чисельність працівників загальна, осіб	471	482	492	11,0	10,0	2,3	2,1
Чисельність працівників виробничого персоналу, осіб	298	312	324	14,0	12,0	4,7	3,8

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток, тис.грн	108589	113729	86245	5140,0	- 27484,0	4,7	-24,2
Витрати на оплату праці, тис.грн	52184	56367	63728	4183,0	7361,0	8,0	13,1
Продуктивність праці всього персоналу (в порівняних цінах)	1904,8	2098,1	2093,5	193,3	-4,6	10,1	-0,2
Продуктивність праці виробничого персоналу (в порівняних цінах)	3010,6	3241,3	3179,1	230,7	-62,2	7,7	-1,9
Зарплатовіддача всього персоналу (в порівняних цінах)	17,2	44,4	44,0	27,2	-0,4	158,3	-0,9
Валовий прибуток на 1-го працівника (весь персонал), тис.грн.	230,5	236,0	175,3	5,4	-60,7	2,3	-25,7
Валовий прибуток на 1-го працівника (виробничий персонал), тис.грн.	364,4	364,5	266,2	0,1	-98,3	0,0	-27,0

* складено за даними фін.звітності (Додаток Д)

Як свідчать дані табл. 2.5, у 2017 році порівняно з 2016-м роком спостерігалось зростання продуктивності праці у порівняних цінах для всього персоналу на 193,3 тис.грн, а для виробничого персоналу - на 230,7 тис.грн. У 2018 році продуктивність праці у порівняних цінах для усього персоналу зменшилася на 4,6 тис.грн / особу, а для виробничого персоналу – знизилась на 62,2 тис.грн.

Варто зазначити, що падіння показників продуктивності праці як для всього, так і для виробничого персоналу зокрема, не вплинули суттєво на обсяги сформованого підприємством валового прибутку (рис. 2.4). Наведену ситуацію можна пояснити тим, що поряд зі зростанням попиту на продукцію

підприємство здійснювало зниження своїх постійних витрат, що дозволило стримати зростання фінансового результату навіть в умовах падіння продуктивності роботи виробничого персоналу у 2018 році. При цьому у 2016 році значення валового прибутку на 1-го працівника виробничого персоналу склав 364,4 тис.грн, а в розрахунку на одного працівника підприємства – 230,5 тис.грн.

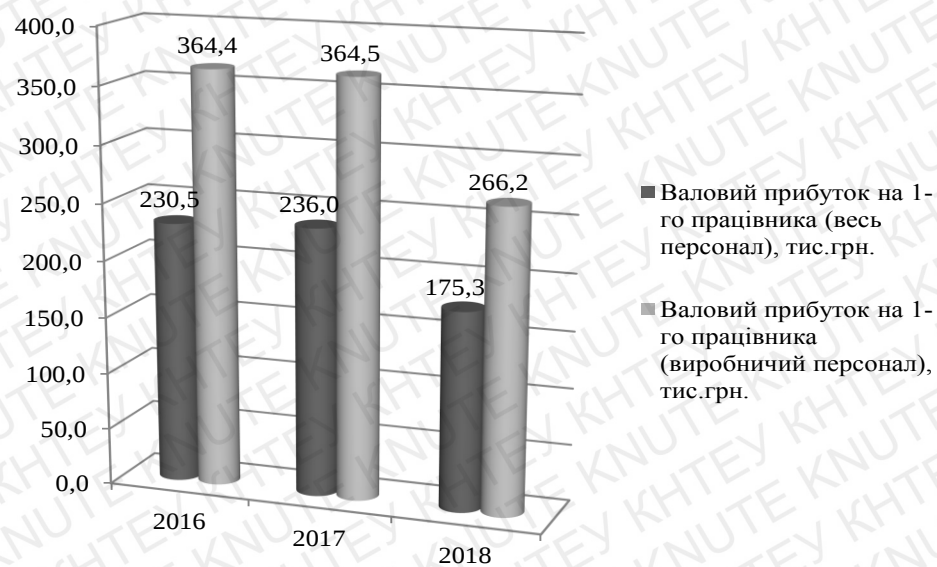


Рис. 2.4. Динаміка валового прибутку на 1-го працівника ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» у 2016-2018 рр.

* складено за даними фін.звітності (Додаток Д)

У 2017-2018 рр. відбулося скорочення обсягу валового прибутку на 1-го працівника підприємства на 60,7 тис.грн, а на 1-го працівника виробничого персоналу – на 98,3 тис.грн.

Проведемо факторний аналіз продуктивності виробничих процесів. Для цього використаємо 3 моделі:

- модель впливу на продуктивність праці обсягу виручки та чисельності працівників усього персоналу;
- модель впливу на продуктивність праці обсягу виручки та чисельності працівників виробничого персоналу;
- модель впливу на продуктивність праці показника обсягу виробничих

потужностей, кількості робочих днів, часу роботи підприємства, зарплатомісткості та обсягу виручки на 1 одиницю виробничої потужності за годину роботи.

Оцінку впливу факторів виручки та чисельності працівників на зміну показника продуктивності виробництва наведено у табл. 2.6.

Як видно з таблиці 2.6, у 2017 році порівняно з 2016-м роком зростання виручки від реалізації вплинуло на збільшення показника продуктивності праці на 343 тис.грн / особу.

Таблиця 2.6

Оцінка впливу факторів на зміну продуктивності праці усього персоналу ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» у 2016-2018 рр.

Показник	Алгоритм розрахунку	2016	2017	2018
Чистий дохід, тис.грн.	ЧД	1031718	1193306	1256621
Чисельність працівників всього персоналу, осіб	Ч	471	482	492
Продуктивність праці всього персоналу, тис.грн./особу	ПП = ЧД / Ч	2190	2476	2554
Зміна продуктивності праці всього персоналу, тис. грн. за рахунок				
зміни виручки від реалізації			343	131
зміни чисельності працівників усього персоналу			-58	-53
Загальна зміна продуктивності праці, тис.грн.			285	78

* складено за даними фін.звітності (Додаток Д)

У той же час зростання чисельності персоналу підприємства на 11 осіб впливало на скорочення продуктивності праці на 58,0 тис.грн. У 2018 році за рахунок зростання чистого доходу показник продуктивності праці підприємства зріс на 131 тис.грн, а за рахунок зростання чисельності працівників на 1 особу – знизився на 53 тис.грн.

Вплив факторів на динаміку продуктивності праці виробничого персоналу наведено у табл. 2.7. З таблиці 2.7 можемо спостерігати, що у 2017 році порівняно з 2016-м роком зростання виручки від реалізації вплинуло на збільшення показника продуктивності праці виробничого персоналу на 5427 тис.грн / особу. У той же час зростання чисельності персоналу підприємства на

1-ну особу впливало на зниження продуктивності праці на 179,7 тис.грн.

Таблиця 2.7

Оцінка впливу факторів на зміну продуктивності праці виробничого персоналу ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» у 2016-2018 рр.

Показник	Алгоритм розрахунку	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Чистий дохід, тис.грн.	ЧД	1031718	1193306	1256621
Чисельність працівників виробничого персоналу, осіб	Ч	298	312	324
Продуктивність праці виробничого персоналу, тис.грн.	$ПП = ЧД / Ч$	3462,1	3824,7	3878,5
Зміна продуктивності праці всього персоналу, тис. грн. за рахунок				
зміни виручки від реалізації			542,2	202,9
зміни чисельності працівників виробничого персоналу			-179,7	-149,2
Загальна зміна продуктивності праці, тис.грн.			362,6	53,8

У 2018 році зростання виручки призвело до зростання продуктивності праці усього виробничого персоналу на 202,6 тис.грн, а зростання чисельності працівників виробничого відділу на 1 особу вплинула на зниження продуктивності праці на 149,2 тис.грн.

У наступних таблицях зображено результати аналізу впливу змін використання матеріально-технічних та трудових ресурсів підприємства на продуктивність виробничих процесів ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА».

Таблиця 2.8

Розрахунок впливу факторів використання матеріально-технічних ресурсів підприємства на продуктивність виробничого персоналу(метод ланцюгових підстановок) у 2016-2018 роках

Показник	Алгоритм розрахунку	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Чистий дохід, тис.грн.	ЧД	1031718	1193306	1256621
Виручка на 1 од. вир.потужностей. за годину роботи, грн.	$ЧД^{1\text{год.роб}} = ЧД / (ТП * Д * Т)$	0,47	0,53	0,52

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Продуктивність праці виробничого персоналу , тис.грн.	ППкп	3462,1	3824,7	3878,5
Виробнича потужність, тис. м. кв. прокату в рік	ВП	855	892	929
Кількість днів (Д), дні	Д	320	315	323
Час роботи (Т), год.	Т	8	8	8
Чисельність працівників виробничого персоналу, осіб	ЧП	298	312	324
<i>Зміна продуктивності праці за рахунок:</i>				
виробничих потужностей	$\Delta ВП \times Д_{n-1} \times Т_{n-1} \times ЧД_{n-1}^{1200} / ЧП_{n-1}$		149,8	158,6
кількості робочих днів	$ВП_n \times \Delta Д \times Т_{n-1} \times ЧД / ЧП_{n-1}$		-56,4	101,2
часу роботи підприємства	$ВП_n \times Д_n \times \Delta Т \times ЧД_{n-1}^{1200} / ЧП_{n-1}$		0,0	1,0
кількості працівників	$ВП_n \times Д_n \times Т / \Delta ЧП \times ЧД_{n-1}^{1200}$		-159,5	-151,3
обсягу виручки на 1 м. кв. за годину роботи	$ВП_n \times Д_n \times Т / ЧП_n \times \Delta ЧД^{1200}$		428,7	-54,8
<i>Загальна зміна продуктивності праці виробничого персоналу, тис.грн.</i>			362,6	54,8

Як свідчать дані табл. 2.8, у 2017 році порівняно з 2016 роком продуктивність праці виробничого персоналу зросла в цілому по ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» на 362,6 тис.грн., в тому числі за рахунок впливу зміни наступних факторів:

- зростання виробничих потужностей на 37 тис.м.кв вплинуло на збільшення продуктивності праці на 149,8 тис.грн / особу.;
- скорочення кількості робочих днів на 5 дн. вплинуло на зменшення продуктивності праці виробничого персоналу на 56,4 тис.грн/ особу;
- зростання кількості працівників підприємства на 14 осіб вплинуло на зменшення продуктивності праці на 159,5 тис.грн / особу;

- зростання питомої виручки на одиницю випущеної продукції за 1 год на 0,06 тис.грн вплинуло на зростання продуктивності праці виробничого персоналу на 428,7 тис.грн / особу.

Протягом 2017-2018 рр. продуктивність праці виробничого персоналу зросла в цілому по ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» на 54,8 тис.грн. При цьому:

- зростання виробничих потужностей на 37 тис.м.кв вплинуло на збільшення продуктивності праці на 158,6 тис.грн / особу.;

- зростання кількості робочих днів на 8 дн. вплинуло на збільшення продуктивності праці виробничого персоналу на 101,2 тис.грн/ особу;

- зростання кількості працівників підприємства на 14 осіб вплинуло на зменшення продуктивності праці на 151,3 тис.грн / особу;

- зниження питомої виручки на одиницю випущеної продукції за 1 год на 0,01 тис.грн вплинуло на зменшення продуктивності праці виробничого персоналу на 54,8 тис.грн / особу.

Таким чином, у 2017 році порівняно з 2016-м роком спостерігалось зростання продуктивності праці у порівнянних цінах для всього персоналу на 193,3 тис.грн, а для виробничого персоналу - на 230,7 тис.грн. У 2018 році продуктивність праці у порівнянних цінах для усього персоналу зменшилася на 4,6 тис.грн / особу, а для виробничого персоналу – знизилась на 62,2 тис.грн. Було проаналізовано основні фактори, що впливали на зміну продуктивності виробничих процесів підприємства, а саме: зміна чисельності працівників, зміна обсягів діяльності, показники виробничої потужності, відпрацьованого часу, виробітку на 1-го працівника. Найбільш інтенсивними факторами впливу виявилися відносні показники виробітку та рівня виробничих потужностей. Протягом 2017-2018 рр. продуктивність праці виробничого персоналу зросла в цілому по ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» на 54,8 тис.грн.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА»

Для удосконалення системи управління продуктивністю виробничих процесів на підприємстві ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» варто розглянути напрями удосконалення основних бізнес-процесів, зокрема підвищення їх ефективності. Оскільки формування ефективності виробничих процесів підприємства має універсальний, динамічний і інтегрований характер, то досягнення оптимальних показників господарської діяльності полягає у поєднанні концептуальних положень управління, збалансованої системи діагностики бізнес-процесів та прогнозування розвитку, управління компетенціями та якістю персоналу.

Для підвищення ефективності виробничих процесів на підприємстві варто сформулювати план дій, що дозволить покроково здійснювати заплановані заходи розвитку, встановивши конкретні строки виконання та відповідальних осіб, тобто дозволить забезпечувати контроль виконання програми розвитку підприємства, здійснювати моніторинг виконання окремих завдань розвитку, їх відповідність плану на окремих етапах. Реалізація заходів програми підвищення ефективності виробничих процесів передбачає удосконалення роботи підприємства в таких напрямках:

- ресурсний напрямок – відповідно до цього напрямку необхідно розробити шляхи удосконалення використання ресурсного потенціалу, зокрема основних засобів;
- збільшення прибутковості роботи – удосконалення комерційної роботи на підприємстві, зокрема в напрямку організації механізму складської роботи;

- підвищення ділової активності – даний напрямок передбачає обґрунтування заходів зростання попиту на торговельні приміщення та збільшення притоку відвідувачів на ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА».

На основі вищевикладеного було сформовано структурну схему напрямів підвищення ефективності виробничих процесів (рис. 3.1)

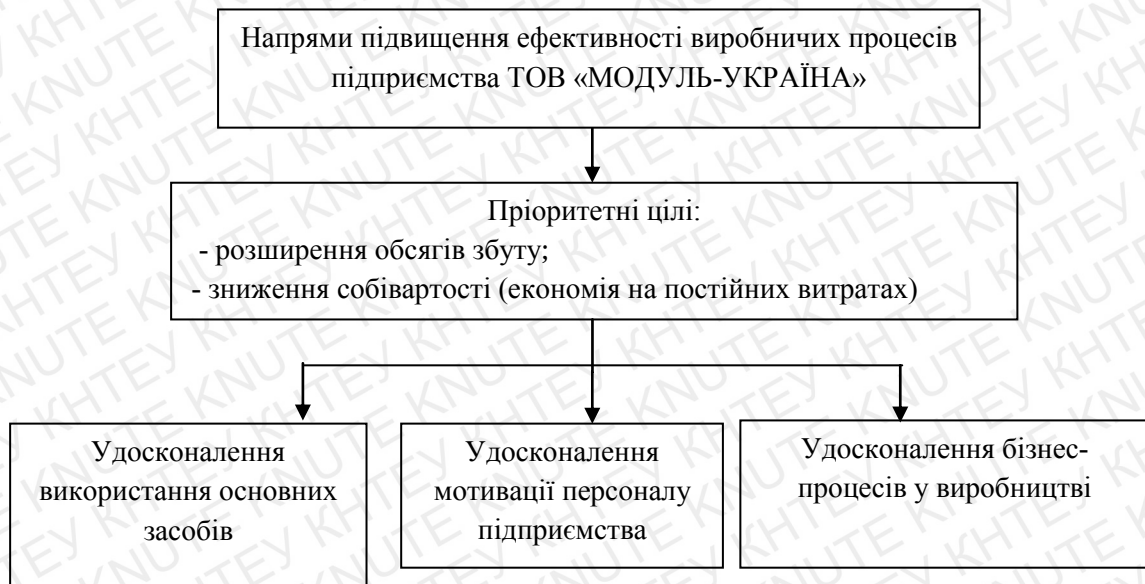


Рис. 3.1. Напрями удосконалення підвищення ефективності виробничих процесів на підприємстві ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА»

*складено автором

1. Удосконалення бізнес-процесів на виробництві

Підвищення ефективності виробничих процесів в ході здійснення господарської діяльності підприємства має на меті скорочення обсягу собівартості продукції в частині змінних витрат за рахунок досягнення економії робочого часу та витрачених ресурсів у розрізі різних виробничих операцій. Удосконалення виробничих бізнес-процесів пропонуємо здійснити з використанням механізму операційного контролінгу. В ході розробки та впровадження системи операційного контролінгу на ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» ми пропонуємо враховувати наступні ключові особливості:

- механізм операційного контролінгу має передбачати чітку систему KPI та можливість швидкої аналітичної обробки економічної інформації;

- можливість здійснювати постійний збір даних про результати основних бізнес процесів по окремих виробничих процесах;
- система операційного контролінгу повинна мати можливість впроваджувати нові процедури та методи збору і обробки інформації, а також методи управління підприємством;
- має бути повністю незалежною від тої чи іншої служби підприємства та звітувати безпосередньо вищому керівництву.

Для формування та впровадження у дію механізму операційного контролінгу варто передбачити відповідний плани-графік заходів, що дає можливість оцінити часові орієнтири запропонованих заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Графік реалізації заходів з впровадження системи операційного контролінгу виробничих бізнес-процесів ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» у 2020 році

№	Заходи	Графік реалізації					Тривалість, днів
		Січень 2020	Лютий 2020	Березень 2020	Квітень 2020	Травень 2020	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	<i>Створення концепції операційного контролінгу</i>	11	-	-	-	-	11
1.1	Оцінка окремих бізнес-процесів	5	-	-	-	-	5
1.2	Визначення можливих резервів скорочення витрат	6	-	-	-	-	6
2	<i>Формування механізму системи операційного контролінгу</i>	4	15	10	3	4	36
2.1	Визначення відповідальних та постановка завдань	4	-	-	-	-	4
2.2	Розробка оптимізованої моделі бізнес-процесів	-	5	-	-	-	5
2.3	Визначення вузьких місць	-	8	8	-	-	16
2.4	Визначення напрямків впровадження резервів підвищення ефективності виробничих процесів	-	2	2	3	4	11
3	<i>Інформатизація управління бізнес-процесами</i>	-	4	22	18	3	47

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3.1	Формування семантичного ядра управління бізнес-процесами	-	4	4	-	-	8
3.2	Відлаштування алгоритму моніторингу бізнес-процесів в ERP-системі	-	-	18	18	-	-
3.3	Тестування оновленого моделлю керування бізнес-процесами	-	-	-	-	3	3
РАЗОМ		15	19	32	21	7	94

*складено автором за даними вивчення пропозицій ринку консалтингових послуг України

Як видно з даних табл. 3.1, на впровадження системи операційного контролінгу на підприємстві потрібно буде в цілому 94 робочих дні, у тому числі: створення концепції операційного контролінгу – 11 днів; формування механізму системи операційного контролінгу – 36 днів; інформатизація управління бізнес-процесами – 47 днів.

Для формування механізму контролінгу операційної діяльності підприємством ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» варто скористатися послугами спеціалізованої консалтингової компанії, яка спеціалізується на аудиті виробничих систем та формуванні пропозицій по їх вдосконаленню. Пропонуємо звернутися до однієї з відомих аудиторських компаній (велика четвірка) «АТ Консалтинг», яка надає послуги аудиту виробничих систем. Вартість послуг цієї компанії сьогодні на ринку є нижчою, порівняно з її основним конкурентом у сфері аудиту виробничих систем PWC Ukraine (PricewaterhouseCoopers Ukraine. На сьогодні вартість послуг «АТ Консалтинг» для підприємства може скласти 60-70 у.о. за зміну роботи одного фахівця (8 год). За основу для розрахунків приймемо середнє значення – 65 у.о. (за курсом НБУ 25 грн / дол). Виходячи з денної вартості послуг аудиторської компанії можемо сформувати бюджет витрат на впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів на виробництві (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Бюджет фінансування заходів з впровадження системи операційного контролю виробничих бізнес-процесів ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» у 2020 р.

№	Заходи	Графік фінансування					Бюджет, тис.грн
		Січень 2020	Лютий 2020	Березень 2020	Квітень 2020	Травень 2020	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Створення концепції операційного контролю	17,9	-	-	-	-	17,9
1.1	Оцінка окремих бізнес-процесів	8,1	-	-	-	-	8,1
1.2	Визначення можливих резервів скорочення витрат	9,8	-	-	-	-	9,8
2	Формування механізму системи операційного контролю	6,5	24,4	16,3	4,9	6,5	58,5
2.1	Визначення відповідальних та постановка завдань	6,5	-	-	-	-	6,5
2.2	Розробка оптимізованої моделі бізнес-процесів	-	8,1	-	-	-	8,1
2.3	Визначення вузьких місць	-	13,0	13,0			26,0
2.4	Визначення напрямків впровадження резервів підвищення ефективності виробничих процесів	-	3,3	3,3	4,9	6,5	17,9
3	Інформатизація управління бізнес-процесами	0,0	6,5	35,8	29,3	4,9	76,4
3.1	Формування семантичного ядра управління бізнес-процесами	-	6,5	6,5	-	-	13,0
3.2	Відлаштування алгоритму моніторингу бізнес-процесів в ERP-системі	-	-	29,3	29,3	-	58,5
3.3	Тестування оновленого моделлю керування бізнес-процесами	-	-	-	-	4,9	4,9
РАЗОМ		24,4	30,9	52,0	34,1	11,4	152,8

*складено автором

Як свідчать дані табл. 3.2, на реалізацію заходів з впровадження системи операційного контролю бізнес-процесів на виробництві необхідним буде

бюджет витрат в сумі 156 тис.грн, який підприємство має сплатити консалтинговій компанії «АТ Консалтинг». Впровадження операційного контролінгу, на думку керівництва підприємства, дасть можливість знизити рівень собівартості виробництва на 5%.

2. Вдосконалення системи мотивації працівників

Діюча система матеріального стимулювання має такі слабкі сторони:

- не дозволяє в повній мірі реалізовувати функцію мотивації працівників операційного персоналу, оскільки система формування додаткової заробітної плати є недиференційованою;
- негнучкість системи додаткового матеріального стимулювання відносно отриманих результатів роботи операційного персоналу;
- відсутність чіткої системи преміювання працівників адміністративно-управлінського персоналу.

Таким чином, на досліджуваному підприємстві існує досить висока необхідність в диференціації системи оплати праці та вдосконалення системи преміювання працівників за результатами їх роботи. Завдання вдосконалення системи оплати праці успішно вирішуються за рахунок впровадження гнучких систем оплати праці. Розглянемо, як подібна система може бути застосована на досліджуваному нами підприємстві ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА», а також принципи реалізації даної системи оплати праці для керівників і службовців, керівників підрозділів. Оскільки зарплата за підсумки роботи у більшості співробітників, особливо у керівників і провідних фахівців, в гнучких безтарифних системах складає значну частку в ставці, номенклатура та кількість планових показників у системі стимулювання мають особливе значення.

Тому для різних категорій керівників і службовців ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» необхідно встановити не тільки комплексні планові показники-завдання, але і вимірювані вартісні, і на основі даних критеріїв підводити узагальнюючі підсумки. Такими для гнучкої безтарифної системи встановимо:

- по підприємству в цілому - обсяг реалізації, прибутковість;

- для відділу постачання та збуту - обсяг реалізації, кількість нових контрактів та укладених договорів, якість обслуговування клієнтів;
- для фінансового відділу та обслуговуючих працівників виконання функціональних обов'язків.

Визначимо систему пріоритетів для оцінки праці управлінського персоналу і службовців ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА». Для зручності розрахунків пропонуємо використовувати коефіцієнти. При цьому розрахунок нарахувань має проводитися за наступним принципом:

- 100% виконання плану (обсягу реалізації товарів) відповідає 100% нарахуванню відповідного компоненту зарплати.

Плановий мінімум відповідає 0% нарахувань. Тоді розрахунок гнучкої безтарифної заробітної плати для керівників і рядових працівників ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» згідно обраним вище критеріям узагальнимо за допомогою табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Основні характеристики безтарифної гнучкої заробітної плати для персоналу ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА»

Категорії персоналу	Коефіцієнти до заробітної плати з врахування результатів роботи			
	Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумки роботи відділу	Виконання функціональних обов'язків	Підсумки роботи пов'язаного відділу
	Від 0,1 до 0,8	0,01-0,5	0,01-0,5	0,01-0,2
Керівники	0,8	1	0,5	-
Менеджери комерційного відділу	0,3	-	0,5	0,1
Працівники виробництва	0,15	0,4	0,1	-
Працівники допоміжного персоналу	0,3	-	0,2	0,1

*складено автором

Для того, щоб працівник хотів працювати на підприємстві, спочатку ставка окладу (заробітної плати керівників і рядових працівників) повинна бути

вища від середньої заробітної плати відповідного фахівця, що склалася в галузі або даному виді економічної діяльності на 30-40%. Це буде значним стимулом для того, щоб працівник мав бажання працювати на даному підприємстві. Незважаючи на економічний спад в Україні та зниження рівня зайнятості, все ж таки спостерігається дефіцит висококваліфікованих фахівців певних спеціальностей. Це зумовлює необхідність підприємству встановлювати дещо вищий рівень оплати праці, ніж по галузі.

Критерії, що наведені у табл. 3.2, є стандартними та визначаються відповідно до політики кадрового управління на самому підприємстві. Принцип диференціації формування системи оцінки критеріїв роботи персоналу при гнучкій системі оплати праці є однаковим для всіх подібних систем, а критерії визначаються для кожного підприємства в індивідуальному порядку експертним шляхом.

На нашу думку, оптимізація системи мотивації праці має сприяти збільшенню продуктивності персоналу. На основі опитування спеціалістів підприємства дійшли висновку, що рівень продуктивності праці може збільшитися на 10-12%, внаслідок чого можливе скорочення постійних витрат на 10-12%. Впровадження резервів з удосконалення системи мотивації праці не потребує додаткових витрат, оскільки передбачає більш раціональний розподіл наявного фонду оплати праці без його збільшення.

3. Удосконалення логістичних процесів на виробництві

В процесі удосконалення виробничих процесів на ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» варто враховувати наступні ключові моменти:

- логістична система повинна бути гнучкою, забезпечувати широкий функціонал;
- система має бути зручною в обслуговуванні та налаштуваннях;
- вартість системи має відповідати розумним цільовим межам;
- логістична система має інтегруватися з обліковими модулями а системами звітності підприємства.

На сьогодні на ринку можна запропонувати декілька ERP-систем логістичного характеру, які мають подібні функціональні характеристики. Порівняння цих систем наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Функціональні та економічні характеристики логістичних систем з управління виробничими процесами

Критерії системи	1С:8.2 додатковий модуль «Управління виробництвом»	АХАРТА	Microsoft Dynamics
Вартість системи, тис.грн	250	3200	1580
Вартість налаштування системи	35	1800	210
Функціонал системи	- Послуги, - облік господарських операцій; - звітність	- Послуги; - контроль руху ТМЦ; - контроль персоналу; - облік; - звітність	- Послуги; - контроль руху ТМЦ; - контроль персоналу

*за даними дослідження показників роботи різних логістичних систем [5]

На сьогодні, як свідчать дані табл. 2.1, в цілому найбільш широкий функціонал для управління виробничими операціями має система АХАРТА. Це повнофункціональна система управління великими холдингами та корпораціями. Мінімальна версія цієї системи, яка може бути орієнтована на удосконалення процедур складного та попередільного виробництва, коштує 3200 тис.грн та додатково 1800 тис.грн становить вартість її налаштування для ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА». Дана система є набагато кращою ніж поточна система «ІТ-Підприємство» українського розробника. Проте вона має досить високу вартість.

Система 1С: 8.2 «Управління виробництвом» являє собою додатковий модуль, який передбачає управління різними сервісними процесами на рівні ERP-системи. Однак, його функціонал є відносно примітивним по відношенню до АХАРТА. Така система є недорогою у придбанні та експлуатації, проте вона

не зможе надати переваг в управлінні виробничими функціями компанії порівняно з поточною системою «ІТ-Підприємство».

Програмний комплекс Microsoft Dynamics, виконаний на основі Microsoft DataBase Management, має широкі можливості для свого впровадження на досліджуваному підприємстві та оптимізації основних бізнес-процесів, пов'язаних з транспортною логістикою, документооборотом, комунікаціями з постачальниками, веденням обліку запасів, тощо.

Виходячи з вищевикладеного, оптимальним рішенням для підприємства буде продукт Microsoft Dynamics. Для впровадження нової логістичної системи доцільно передбачити відповідні плани-графіки заходів, що передбачають визначення центрів відповідальності та основні етапи робіт (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Організаційний план реалізації заходів з впровадження логістичної системи для управління виробничими процесами на ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» у 2020 році

№	Основні завдання	Період впровадження, днів					Тривалість робіт, днів
		Січень 2020	Лютий 2020	Березень 2020	Квітень 2020	Травень 2020	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	<i>Підготовчий етап впровадження системи</i>	18	0	0	0	0	18
1.1	Здійснення аналізу бізнес-середовища	12					12
1.2	Розробка документації з впровадження системи	6					6
2	<i>Розробка концепції впровадження системи</i>	4	20	20	20	4	68
2.1	Формування проектної команди	4					4
2.2	Формування фінансової структури підприємства		2				2
2.3	Збір вимог до функціональних характеристик		8	8			16
2.4	Розробка технічної документації	-	10	12	20	4	46
3	Впровадження логістичної системи	-	4	13	9	3	29

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8
3.1	Інсталювання та розгортання модулів	-	4	4	-	-	8
3.2	Налаштування системи	-	-	9	9	-	18
3.3	Навчання персоналу та запуск системи в роботу	-	-	-	-	3	3
	РАЗОМ	22	24	33	29	7	115

*за даними дослідження досвіду впровадження різних логістичних систем [5]

Як видно з даних табл. 3.5, для впровадження нової логістичної системи системи «Microsoft Dinamics» на підприємстві потрібно буде в цілому 115 днів, у тому числі:

- підготовчий етап впровадження системи – 18 днів;
- розробка концепції провадження системи – 68 днів;
- впровадження логістичної системи – 29 днів.

Для виконання робіт підприємству слід звернутися до відповідної ІТ-компанії, яка спеціалізується на наданні послуг з впровадження ERP-системи. Вартість витрат на впровадження буде включати не лише витрати на придбання системи (1580 тис.грн), але і додаткові витрати з впровадження. Вартість послуг з впровадження тарифікується в середньому на рівні 7 дол / год. Для реалізації запропонованих заходів передбачено відповідний бюджет, який наведено у Додатку Ж.

Отже, загальний обсяг бюджету на впровадження нової системи з управління логістичними процесами складе 2311,4 тис.грн, включаючи вартість самої системи.

Прогнозування ефективності запропонованих заходів передбачає виконання 2-х етапів: визначення прогнозних показників формування фінансових результатів з урахуванням пропозицій та без їх врахування, оцінка різниці між перспективним та ретроспективним варіантами прогнозу; прогнозування показників здійснення експортної діяльності підприємства.

Прогнозування ефективності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» варто проводити використовуючи в якості вихідних даних фінансову звітність за звітний період (2016-2018 рр). Для формування прогнозних розрахунків спочатку варто навести зведену таблицю з можливими результатами та витратами на впровадження усіх запропонованих заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Можливі результати та витрати на впровадження заходів з покращення системи управління виробничими процесами на ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА»*

Назва заходу	Вплив заходу на результати роботи підприємства	Витрати по реалізації заходу, тис.грн
Удосконалення системи мотивації персоналу	Впровадження даного заходу не потребуватиме додаткових капітальних вкладень	Скорочення (економія) постійних витрат (адміністративні, збутові та інші операційні витрати) на 1%.
Впровадження системи операційного контролінгу бізнес-процесів підприємства	Вартість витрат на формування системи операційного контролінгу та інформатизацію управління бізнес-процесами складе 152,5 тис.грн	Скорочення (економія) змінних витрат (собівартість виробленої та реалізованої продукції) на 1%
Впровадження нової логістичної ERP-системи для управління бізнес-процесами	Впровадження заходу передбачатиме необхідність у капітальних інвестиціях в сумі 2311,4 тис.грн	Скорочення змінних витрат на 1,5%.

*розроблено автором

Базуючись на звітних даних про формування доходів, витрат і фінансових результатів, варто оцінити, як вплинуть запропоновані заходи на формування чистого фінансового результату (прибутку). Варто спрогнозувати обсяги фінансових результатів досліджуваного підприємства на основі ретроспективних тенденцій, тобто без врахування заходів з удосконалення діяльності підприємства. Оскільки обсяги доходів та витрат підприємства ТОВ

«МОДУЛЬ-УКРАЇНА» мають стабільну тенденцію до помірнього зростання, то доцільно при прогнозуванні використати статистичний метод прогнозування.

Для прогнозування фінансових показників ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» використаємо методологію екстраполяції, за якої висновки про значення прогнозних показників у майбутніх періодах робляться на основі вивчення їх динаміки у попередніх періодах. Необхідним елементом при цьому є побудова та аналіз так званого ряду динаміки, який класифікує значення показників у часі у розрізі окремих періодів та описує динаміку їх розвитку. Для прогнозування показників звіту про фінансові результати на 2019-2022 рр., спочатку спрогнозуємо ключовий показник - обсяг чистого доходу. Для цього використовуємо середньорічний темп зростання, який розрахуємо за формулою:

$$\bar{T}_p = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}, \quad (3.1)$$

де Y_n - значення кінцевого рівня ряду; Y_1 – значення початкового рівня ряду; n – тривалість досліджуваного періоду.

У табл. 3.7 наведено розрахунок проміжних показників, які використовуються для визначення прогнозних значень звіту про фінансові результати.

Таблиця 3.7

Проміжні показники, що використовуються для прогнозування фінансових результатів ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА»

Стаття	Роки:			Середньорічний темп зростання	Рівень показника у чистому доході
	2016	2017	2018		
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1031718	1193306	1256621	1,10	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	923129	1079577	1170376	-	0,91
Інші операційні доходи	33605	41482	51397	-	0,04
Адміністративні витрати	1884	13285	15206	-	0,01

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6
Витрати на збут	11400	12803	13506	-	0,01
Інші операційні витрати	32650	50360	74984	-	0,06
Інші фінансові доходи	3587	333	291	-	0,00
Інші доходи	10	-	-	-	0,00
Фінансові витрати	19696	19661	19696	-	0,02
Інші витрати	11	-	-	-	-

Виходячи з даних табл. 3.7, було визначено прогнозовані фінансові результати діяльності підприємства на 2019-2022 рр. Результати розрахунків наведено у Додатку 3.

Обсяги прогнозу витрат визначено виходячи з рівня відповідної статті витрат у чистому доході. За результатами проведених розрахунків можемо побачити, що прогнозовані показники ефективності роботи підприємства у плановому періоді матимуть позитивні значення, оскільки тенденції до екстраполяції прибутку будуть перекладені на майбутній період. Варто відмітити, що для таких показників як інші фінансові доходи та фінансові витрати зміни не прогножуються. Це пояснюється тим, що наведені показники не залежать від операційної діяльності і не піддаються методиці статистичного прогнозування. Тому для 2019-2022 рр. приймаємо значення наведених показників на рівні 2018 року.

Також варто відмітити, що показник чистого податку на прибуток у фактичному періоді дорівнював 0. Це зумовлено тим, що підприємство має досить значне дебетове податкове сальдо з податку на прибуток від формування збитків у період будівництва підприємства. Однак, у плановому періоді передбачається наявність оподаткування прибутку на рівні 18%. Виходячи з даних табл. 3.7 та Додатку 3 спрогнозуємо фінансові результати підприємства з урахуванням визначених резервів (Додаток К).

Таким чином, у 2020-2022 роках буде спостерігатися зростаюча тенденція у динаміці фінансових результатів, що буде зумовлено впливом заходів, спрямованих на покращення управління виробничими процесами на

підприємстві. У 2020 році прогнозований фінансовий результат складе 75919 тис.грн, у 2021 році підприємство отримає чистий збиток в сумі 87665 тис.грн (він суттєво зросте), а у 2022 році – чистий прибуток в сумі 98398 тис.грн.

Також проілюструємо можливий ефект у прирості прибутку (різниця між перспективним та ретроспективним прогнозом) від впровадження запропонованих заходів (рис. 3.2). Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2020 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення управління підприємством становитиме 34814 тис.грн, у 2021 році – 40651 тис.грн, у 2022 році – 44864 тис.грн.

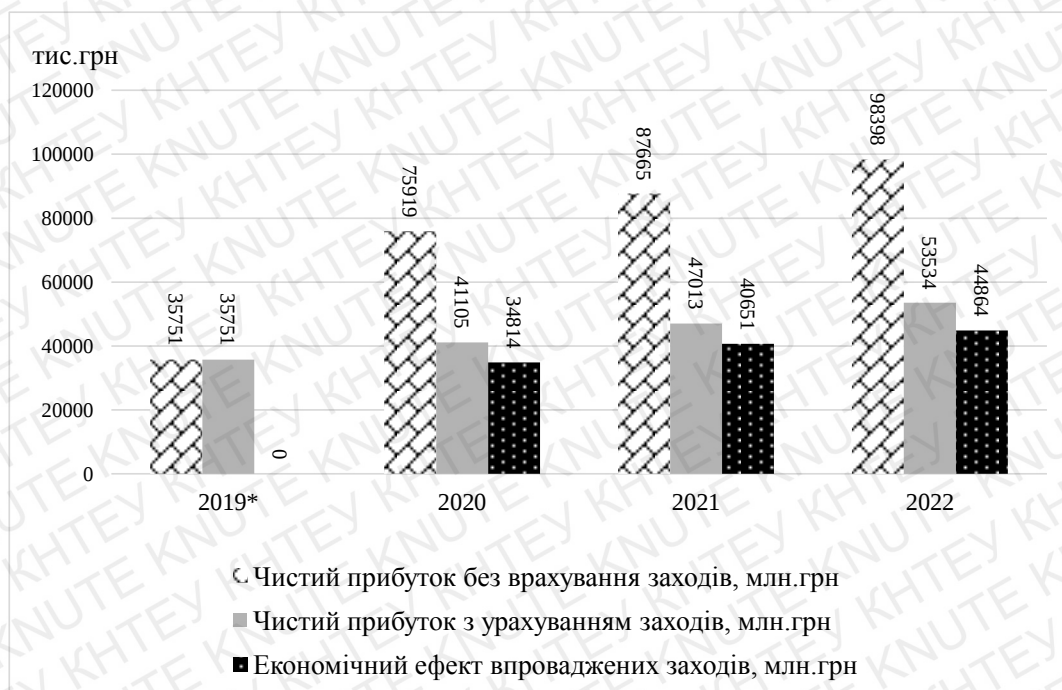


Рис. 3.2. Прогноз ефекту від впровадження заходів з удосконалення управління підприємством ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» у 2020 – 2022 рр.*

*розроблено автором

Таким чином, в даному параграфі нами було обґрунтовано основні напрями підвищення ефективності виробничих процесів ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА». На реалізацію заходів з впровадження системи операційного контролінгу бізнес-процесів на виробництві необхідним буде бюджет витрат в сумі 152,8 тис.грн, який підприємство має сплатити консалтинговій компанії «АТ Консалтинг». Впровадження операційного контролінгу, на думку

керівництва підприємства, дасть можливість знизити рівень собівартості виробництва на 5%. Загальний обсяг бюджету на впровадження нової системи з управління логістичними процесами складе 2311,4 тис.грн, включаючи вартість самої системи. У 2020-2022 роках буде спостерігатися зростаюча тенденція у динаміці фінансових результатів, що буде зумовлено впливом заходів, спрямованих на покращення управління виробничими процесами на підприємстві. У 2020 році прогнозований фінансовий результат складе 75919 тис.грн, у 2021 році підприємство отримає чистий збиток в сумі 87665 тис.грн (він суттєво зросте), а у 2022 році – чистий прибуток в сумі 98398 тис.грн. У 2020 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення управління підприємством становитиме 34814 тис.грн, у 2021 році – 40651 тис.грн, у 2022 році – 44864 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

Розглядаючи методичні підходи до управління продуктивністю виробничих процесів, можна говорити про результативність використання матеріалів, енергії, запасів, обладнання, а також про загальну ефективність роботи, яка інтегрує усі ресурси в єдиний операційний виробничий цикл. Управління продуктивністю виробничих процесів є складовою частиною загального комплексу менеджменту, який забезпечує виконання таких функцій як планування, організацію, мотивацію, керівництво і контроль. Особливістю управління продуктивністю саме на виробництві є використання логістичного підходу до руху і використання виробничих ресурсів. Виробнича система є по своїй суті складним набором окремих факторів виробництва та засобів управління ними, що поєднані між собою логістичними каналами. Результативне управління виробництвом спрямоване на досягнення раціонального використання ресурсів підприємства. Це забезпечується за допомогою таких двох інструментів як планування та оперативний контроль. Система планування ресурсів передбачає визначення оптимальної потреби в них, що дозволяє забезпечити виробничі процеси необхідними знаряддями праці, матеріалами, сировиною та робочою силою. Операційний контроль під час організації виробництва запроваджується на всіх етапах виробничих процесів. Відповідно до вищесказаного можна стверджувати, що процес управління продуктивністю виробництва є неперервним та базується на процедурах оперативного планування та контролю. Однак, наявність цих процедур не дозволяє в повній мірі забезпечити ефективний виробничий менеджмент без системи аналізу.

Було розглянуто основні особливості формування системи управління виробничими процесами на підприємстві ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА». Усі виробничі процеси є строго документовані у формі відповідних нотифікацій,

які являють собою чіткі регламенти виконання окремих бізнес-процесів: планування виробничої програми, складської програми, програми збуту, постачання сировини, матеріалів, організація підготовки сировини для виробництва, виробництво металевої продукції, реалізація виготовленої продукції, підтримка та обслуговування роботи виробничого устаткування, підтримка належного стану невиробничих приміщень, електротехнічних мереж, тощо. Усі бізнес-процеси є пов'язаними між собою зв'язками, що характеризують окремі елементи ресурсного забезпечення компанії. Підприємство ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» використовує сітьову модель виробничих процесів, яка дозволяє інтерпретувати їх у формі етапів, періодичність та порядок здійснення яких затверджено внутрішніми регламентами (зокрема положенням про бюджетування). Вихідним елементом системи управління виробничими процесами є організація процедур планування, які полягають передусім у складанні програми збуту та виробництва продукції на кожен наступний місяць.

У 2017 році порівняно з 2016-м роком спостерігалось зростання продуктивності праці у порівняних цінах для всього персоналу на 193,3 тис.грн, а для виробничого персоналу - на 230,7 тис.грн. У 2018 році продуктивність праці у порівняних цінах для усього персоналу зменшилася на 4,6 тис.грн / особу, а для виробничого персоналу – знизилась на 62,2 тис.грн. Було проаналізовано основні фактори, що впливали на зміну продуктивності виробничих процесів підприємства, а саме: зміна чисельності працівників, зміна обсягів діяльності, показники виробничої потужності, відпрацьованого часу, виробітку на 1-го працівника. Найбільш інтенсивними факторами впливу виявилися відносні показники виробітку та рівня виробничих потужностей. Протягом 2017-2018 рр. продуктивність праці виробничого персоналу зросла в цілому по ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА» на 54,8 тис.грн.

Було обґрунтовано основні напрями підвищення ефективності виробничих процесів ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА». На реалізацію заходів з впровадження системи операційного контролінгу бізнес-процесів на

виробництві необхідним буде бюджет витрат в сумі 152,8 тис.грн, який підприємство має сплатити консалтинговій компанії «АТ Консалтинг». Впровадження операційного контролінгу, на думку керівництва підприємства, дасть можливість знизити рівень собівартості виробництва на 5%. Загальний обсяг бюджету на впровадження нової системи з управління логістичними процесами складе 2311,4 тис.грн, включаючи вартість самої системи. У 2020-2022 роках буде спостерігатися зростаюча тенденція у динаміці фінансових результатів, що буде зумовлено впливом заходів, спрямованих на покращення управління виробничими процесами на підприємстві. У 2020 році прогнозований фінансовий результат складе 75919 тис.грн, у 2021 році підприємство отримає чистий збиток в сумі 87665 тис.грн (він суттєво зросте), а у 2022 році – чистий прибуток в сумі 98398 тис.грн. У 2020 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення управління підприємством становитиме 34814 тис.грн, у 2021 році – 40651 тис.грн, у 2022 році – 44864 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / Т.І. Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. - № 2. - С. 13–19.
2. Безус А.М., та ін. Совершенствование системы управления предприятием на основе декомпозиции / А.М. Безус, П.І. Безус // Development strategy of science and education: Collection of scientific articles. – Fidelite editions, Namur, Belgique. – 2017. - № 2. – с.76-79.
3. Білявська Ю.В. Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийнятті управлінських рішень / Ю.В. Білявська // Матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи». – Львів: ВНЗ МАУП, 2018. – С. 94-95
4. Бойчук Н.Я. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу / Н.Я. Бойчук, К. С. Малинка // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2016. - №17. – С. 54-62
5. Бреус С.В. Збалансована система показників: формування з перспективою забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів / С.В. Бреус // Науковий вісник Полісся, 2017. - №4. – С. 104-107
6. Васильєва О.О. Продуктивність праці в сільському господарстві: фактори та шляхи підвищення / О.О. Васильєва // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 2018. - № 1. - С. 70-75
7. Вовк В.М., Кістер А. Оцінка можливостей інформаційних систем в аналізі бізнес-процесів. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2018. С. 486–494.

8. Волківська Г.В. Економічний зміст продуктивності праці персоналу та резерви її підвищення на підприємстві / Г.В. Волківська // Вісник ЖДТЕУ, 2018. - Т2. - С. 335-339
9. Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А.В. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для бакалаврів, магістрів та спеціалістів усіх напрямків підготовки. Одеса: ОНЕУ, 2016. 105 с.
10. Гончар В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування / В.В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2015. – № 2. – С. 68–74.
11. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі / О.І. Гопкало [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://eaf.nmu.org.ua>
12. Грішнова О.А., та ін. Механізм ефективного розвитку підприємства / О.А. Грішнова, О.В. Василик //Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2017. – Вип. 6. – С. 22–27.
13. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств / О.Є. Гудзь // Вісник НТУ, 2017. - №2. – С. 35-39
14. Демчук Н.І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 424-430
15. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко // Ефективна економіка, 2017. - №5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
16. Довбня С.Б., та ін. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства / А.С. Волошина, С.Б. Довбня // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 446-452
17. Довгань Л.Є. Формування механізму розвитку ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало // Національний технічний університет України «КПІ». – 2016. - №2. – С. 134-141

18. Драган О. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / О.І. Драган. // Економіка. Управління. Інновації. - 2018. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_36.
19. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2015. - № 10. - С. 96-99.
20. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА, 2017. - №4. - С. 382-388
21. Заярна Н. М. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством / Н. М. Заярна, С. С. Заник, М. Ю. Нечесанов // Молодий вчений. - 2017. - № 11. - С. 1159-1163
22. Капінос Г. І. Основні аспекти управління продуктивністю праці на промислових підприємствах України / Г. І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2015. - № 2. - С. 268-273
23. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана» ; пер. с англ. / Ким У. Чен, Моборн Р - М. : НІРРО, 2005. - 727 с.
24. Клибанська В. В. Особливості формування кадрового управлінського потенціалу агропідприємств [Електронний ресурс] / В.В. Клибанська, О.Л. Матвієнко // Наукове товариство Івана Кушніра : вільна електронна бібліотека. - Електрон. текст. дані. - Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=72408>
25. Костенко Т.М. Інноваційні резерви підвищення продуктивності праці на вітчизняних підприємствах цукрової галузі / Т.М. Костенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015. - №. - С.70-75
26. Кочкіна Н., та ін. Оцінка ефективності стратегії блакитного океану для виноробної галузі України / Н.Кочкіна, І. Медведева // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015. - №8. - [Електронний ресурс] –режим доступу: http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/kochkina-n-medvedeva-i-assessment-of-the-effectiveness-of-the-blue-ocean-strat_24654.pdf

27. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23.

28. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. - №15. - С. 376-383

29. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'яно // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). - 2018. - № 1. - С. 23-31.

30. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.

31. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. - №2 - С. 178-183.

32. Маркова Н.С. Формування механізму ефективного розвитку розвитком персоналу / Н.С. Маркова // Бізнес-Інформ, 2016. - №6. – С. 200-202

33. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2017. - №2(7). – С. 39-46

34. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності виробничих підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2017. – № 5. – С. 264-269.

35. Муха Р.В. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р.В. Муха // Галицький економічний вісник, ТНТУ, 2015. - №1. - С. 82-92.

36. Оболенцева Л.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств промислового регіону / Л.В. Оболенцева // Соціальна економіка. - 2016. - № 2. - С. 114-118
37. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку / Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. – режим доступу: [http:// ena.lp. edu.ua: 8080/ bitstream/ ntb/26244/1/16-109-116.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf)
38. Петровська І.П., та ін. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. - №16. – С. 86-92
39. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпурида // Ефективна економіка, 2011. - №3. - [Електронний ресурс] – режим доступу: [http:// www. economy. nauka. com.ua/?op=1&z=480](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=480)
40. Пічугіна М. А. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / М. А. Пічугіна, О. В. Матвійчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2018. - № 11. - С. 571-577
41. Поліщук І.І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства / І.І. Поліщук, Н.В. Гудима // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №20. – С. 514-517
42. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: [http://www.economy.nauka.com. ua/?op=1&z=5092](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5092).
43. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Коpecь // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247. - Режим доступу: [http:// nbuv. gov. ua/ UJRN/ VNULPP_2015_815_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_32).

44. Рябуха Г.І. Фактори ефективності діяльності підприємств галузі тваринництва у ринковому середовищі / Г.І. Рябуха // Формування ринкових відносин в Україні, 2016. - №6. – С. 84-88
45. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ, 2018. – 478 с.
46. Сікал В. Управління продуктивністю праці в умовах нестабільної економіки / В. Сікал // Проблеми і перспективи економіки та управління, 2016. - №3. - С. 65-71
47. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2018. - № 7. - С. 42-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2018_7_7.
48. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
49. Федулова Л.І. Інноваційний вектор розвитку промисловості України / Л.І. Федулова // Економіка України, 2017. - №5. – С. 30-37
50. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / П.А. Фісуненко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2017. - №1 (48). – С. 300-305
51. Швець В.М. Анализ эффективности системы управления предприятием / В.М. Швець // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2016. - №5. – С. 42-48
52. Швець Ю.О., та ін. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової дестабілізації / Ю.О. Швець, А.С. Карамушко // Економічний вісник університету, 2017. - № 34(1). - С. 105-112
53. Шкода Н.П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / Н.П. Шкода // Вісник

Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля, 2018. - №1. – С. 208-211

54. Янковий О.Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 року). Одеса: Атлант, 2015. С. 264–266.

