

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЗАСОБУ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЕЛЕКТРОМОТОР»**

Успішність та швидкість вирішення завдання становлення ринкових відносин в Україні визначальною мірою залежать від ефективності управлінської діяльності, що зумовлює необхідність докорінного оновлення усіх підсистем менеджменту відповідно до вимог ринкової економіки. За сучасних умов господарювання все більшого значення набуває операційний менеджмент, який забезпечує результативність основної повсякденної діяльності підприємств, що, у свою чергу, створює реальне підґрунтя для успішної реалізації їх загальних господарських цілей та місії в цілому. Добре налагоджений операційний менеджмент можна розглядати як важливу передумову адаптації підприємства до ринкових умов господарювання та запоруку його життєздатності й успішності у конкурентному середовищі [1].

Метою статті є розвиток системи операційного менеджменту як засобу забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Електромотор».

Окремі аспекти операційного менеджменту висвітлено в працях деяких російських науковців, а саме: С.Д. Ільєнкової [2], В.О. Козловського [3], М.В. Макаренка, Т.В. Маркіної, О.М. Махаліної, Р.А. Фатхутдінова [4]. В Україні дослідження цієї досить автономної частини менеджменту обмежуються розділом у підручнику Й.М. Завадського [5] та навчальним посібником О.С. Курочкина [6]. Слід також зауважити, що майже усі згадані науковці досліджують проблеми, що стосуються виробничої сфери господарювання, залишаючи поза увагою решту галузей.

Так, об'єктом дослідження було обрано ПАТ «Електромотор», який здійснює свою діяльність на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Для того, щоб не збанкрутувати, воно постійно відслідковує зміни ринкового середовища, напрацьовує методи протидії негативним моментам для збереження своєї конкурентоспроможності. Одним з інструментів розвитку досліджуваного підприємства й збереження його конкурентоспроможності є удосконалення операційної діяльності.

Товариство для здійснення операційної (виробничої) діяльності має три головні складові частини: основні фонди, оборотні кошти і персонал, який має ефективно використовувати наявні капітали.

Для чіткої організації процесу ПАТ виробництва та управління підприємство має відповідну виробничу структуру, яка визначає виробничий процес, який здійснюється на підприємстві.

ПАТ «Електромотор» спеціалізується на виробництві однофазних та трьохфазних електродвигунів змінного струму ВОО 63-100мм, потужністю від 0,18 до 7,5 квт, побутових відцентрових електронасосів, електроінструменту «Темп», кормоподрібноувачів «Елікор». Електродвигуни використовуються в електроприводах різних пристроїв, механізмів і машин, в тому числі в будівельній техніці, у виробах які відносяться до товарів народного споживання.

В умовах ринкової економіки товариство постійно шукає нові ринки збуту та працює над освоєнням нових видів продукції. Споживачі електродвигунів, товарів народного вжитку товариства знаходяться як в Україні, так і країнах СНД, дальнього зарубіжжя. Питома вага в загальному обсязі реалізації в Україні сягає 55,8%. Питома вага в загальному обсязі реалізації в Україні становить 55,8% країн СНД та Балтії сягає 43,9%. Питома вага в загальному обсязі реалізації в країнах дальнього зарубіжжя не перевищує 0,3%.

Для ефективної і результативної роботи на ПАТ функціонують системи управління, створена розгалужена система менеджменту, яка займається управлінням всіма процесами, що відбуваються на підприємстві. Центральну ланку в системі управління займає операційний менеджмент.

Характерними ознаками підприємства ПАТ «Електромотор» як виробничої системи являються:

- цілеспрямованість – це здатність створювати продукцію, надавання послуг;
- поліструктурність – одночасне існування на підприємствах взаємопереплетених підсистем (цех, дільниця, служба, відділ);
- складність – обумовлене поліструктурністю підприємство в якості основного елементу має трудовий колектив, на який діє зовнішнє середовище;

– відкритість – взаємодія підприємства з зовнішнім середовищем (це реалізація продукції, зв'язок з іншими підприємствами, матеріальні, енергетичні ресурси, податки).

Як позитивне варто відмітити, що на підприємстві поєднується наука управління людьми з різними способами використання новітніх технологій. Основна ціль операційного менеджменту полягає в розробці й застосуванні максимально ефективних методів й інструментів створення благ забезпечення споживачів якісною продукцією й послугами.

Конкурентами ПАТ «Електромотор» у виробництві електродвигунів серії АІР71 є Могилевський завод «Електродвигун», серії АІР М 63 – Новолукомський машинобудівний завод, серії АІР М100 Дніпропетровський електромеханічний завод, а по товарах народного споживання ВАТ «Укрелектромаш» (м. Харків).

Провівши аналіз основних показників діяльності ПАТ «Електромотор» за 2008-2010 рр. можна зробити наступні висновки.

Показник середньої вартості сукупного капіталу у 2010 р. порівняно з 2009 р. має значне збільшення на 25450 тис. грн. або на 86,59%, а в 2009 р. у порівнянні з 2008 р. спостерігається зменшення відповідно на 221 тис. грн. або на 0,75%. Середня вартість власного капіталу у 2010 р. порівняно з 2009 р. збільшилась на 3780,5 тис. грн., а у 2009 р. порівняно з 2008 р. на 448,5 тис. грн. відповідно.

Обсяги виробництва і операційні витрати щороку збільшуються, адже з кожним роком зростає собівартість продукції. Темп приросту собівартості у 2009 р. – 7,97%, у 2010 р. – 55,91%.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг у 2009 р. з 2008 р. відбувається збільшення на 13966 тис. грн. (або на 19,94%), у 2010 р. спостерігається збільшення виручки в порівнянні з 2009 на 44228 тис. грн. (52,65%). Показник валовий прибуток (збиток) у 2008 р. – 3455 тис. грн. та у 2009 р. – 12117 тис. грн. у 2010 р. – 16156 тис. грн., спостерігаємо поступове збільшення прибутку.

Прибуток (збиток) від операційної діяльності та прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився у 2009 р. в порівнянні з 2008 р. на 9019 тис. грн. та 9486 тис. грн., у 2010 р. зменшився на 474 тис. грн. та 237 тис. грн. відповідно; чистий прибуток (збиток) у 2009 р. збільшився у порівнянні з 2008 р. на 8629 тис. грн., але у 2010 р. також спостерігається негативна тенденція до зменшення прибутку в порівнянні з 2009 р. на 1815 тис. грн. Аналіз чистого прибутку показав, що хоча і маємо прибуток, але у 2008 р. підприємство є збитковим.

Щодо використання трудових ресурсів, спостерігається значне скорочення кадрів з 2008 р. по 2009 р. на 115 осіб та збільшення з 2009 р. до 2010 р. на 51 особу.

Аналіз фінансово-економічних результатів за досліджуваний період 2008-2010 рр. свідчить, що ПАТ «Електромотор» є рентабельним та платоспроможним підприємством. Так, рентабельність сукупного і власного капіталу має тенденцію до збільшення. Рентабельність продукції у 2008 р. становить 5,19%, у 2009 р. – 16,86%, у 2010 р. – 14,4%. Найбільша рентабельність продукції була в 2009 р., так як в 2010 р. спостерігається незначне зменшення рентабельності, тому необхідно прийняти міри для покращення цього показника.

Що стосується показників ефективності використання ресурсів на підприємстві, можна підкреслити позитивну тенденцію щодо продуктивності праці, яка збільшилась у 2010 р. на 42,28% в порівнянні з 2009 р. та фондівдачі, що становить у 2008 р. 4,1 грн./грн., 2009 р. 6,1 грн./грн. та 2010 р. 8,98 грн./грн.

Отже, для покращення роботи і збільшення рентабельності підприємства необхідно: ефективно управляти виробничою діяльністю за рахунок розробки стратегічного плану розвитку ПАТ «Електромотор» в який обов'язково включити механізм залучення додаткових коштів, в основі котрого є управління процесом інвестування; організувати операційний процес для створення високоякісної конкурентоспроможної продукції; збільшити кількість ринків збуту.

Для залучення висококваліфікованих операційних менеджерів необхідно їх численні обов'язки розбити на три основні групи: розробка і реалізація загальної стратегії і напрямків операційної діяльності організації; розробка і впровадження операційної системи, включаючи розробку виробничого процесу, рішення про місцерозташування виробничих потужностей, проектування підприємства, проектування продукту, введення стандартів і норм виконання робіт; планування і контроль поточного функціонування системи.

Оскільки від сучасної системи операційного бюджетування залежить бюджет прибутку, через сукупність бюджету затрат і доходів, тому на ПАТ «Електромотор» необхідно створити систему операційного бюджету:

- 1) бюджет продажів;

- 2) бюджет виробництва;
- 3) бюджет прямих матеріальних затрат;
- 4) бюджет прямих витрат на оплату праці;
- 5) бюджет виробничих накладних затрат;
- 6) бюджет комерційних витрат;
- 7) бюджет управлінських витрат.

Функція менеджменту планування діяльності в товаристві мусить здійснюватися за такою схемою:

1. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Визначаються головні компоненти організаційного середовища, виділяються ті з них, які дійсно мають значення для організації, проводиться збір і відстеження інформації про ці компоненти, складаються прогнози майбутнього стану середовища, оцінюється реальне становище фірми.

2. Встановлення бажаних напрямків і орієнтирів своєї діяльності: бачення, місія, комплекс цілей. Інколи етап встановлення цілей передує аналізу середовища.

3. Стратегічний аналіз. Фірма порівнює цілі (бажані показники) і результати досліджень факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (які обмежують досягнення бажаних показників), визначає розрив між ними. За допомогою методів стратегічного аналізу формуються різні варіанти стратегії.

4. Вибирається і ретельно опрацьовується одна із альтернативних стратегій .

5. Готується остаточний стратегічний план діяльності фірми.

6. Середньострокове планування. Готуються середньострокові тактичні плани і програми.

7. На основі стратегічного плану і результатів середньострокового планування розробляються річні оперативні плани і проекти.

8. Реалізація планів.

9. Контроль результатів.

Розробка операційної стратегії в ринкових умовах є одним із вирішальних факторів, що визначає конкурентоспроможність та безпосередньо залежить від позиції чи місця фірми в цьому питанні щодо інших. Якщо керівництво організації використовуватиме у своїй діяльності принципи та методи стратегічного операційного менеджменту, то це надасть їм можливість стати у своїй галузі лідерами й зробити своє підприємство результативним та рентабельним.

Для покращення результатів діяльності можна виділити декілька рекомендацій для ПАТ «Електромотор»:

1. Постійне удосконалення операційного менеджменту.

2. Системний аналіз конкурентоспроможності товару, зокрема фаз його життєвого циклу.

3. Приймання попереджувальних рішень, зокрема модернізація, зняття з виробництва, перекид на інший ринок.

4. Випуск нового продукту, перед тим, як старий вичерпав можливості підтримки своєї конкурентоспроможності, економічно недоцільний.

Таким чином, операційна діяльність виступає центральною ланкою у процесі основної діяльності підприємства, оскільки саме від ефективності виробництва залежить ціна та якість готової продукції (товарів, робіт), а й відповідно перехід до наступного циклу в комплексі операцій зі створення і реалізації готової продукції кінцевим споживачам. Така діяльність представляє собою систему дій робітників з використанням засобів праці, що необхідні для перетворення ресурсів у готову продукцію, що включають в себе виробництво і переробку різних видів сировини, будівництво, надання послуг.

Отже, підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно виявляється більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг і його продукція користується постійним попитом. Однак у житті цей стан не є незмінним. Тому керівництво підприємства повинно вміти відстежувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів, тобто удосконалювати систему операційного менеджменту. Таким чином, розвиток системи операційного менеджменту є засобом забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Електромотор».

Література

1. Микитенко Н.В. Вдосконалення операційного менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі / Н. В. Микитенко. – Дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / КНТЕУ. – К., 2002. – 245 с.

2. Инновационный менеджмент / С.Д. Ильенковой. – М. : Юнити, 1997.
3. Козловский В.О. Організація виробництва: навч. посіб. /В.О. Козловский. – Вінниця: ВНТУ. – 2005.
4. Фатхутдінов Р.А. Виробничий менеджмент: підруч. / Р.А. Фатхутдінов. – М. : Дашков і Ко, 2002.
5. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник / Й.С. Завадський. – К.: УФІМБ, 1997. – 542 с.
6. Курочкін А.С. Операційний менеджмент: учеб. пособ. / А. С. Курочкін. – К.: МАУП, 2000. – 144 с.

338.3

*Чорномоченко Н.В., к.е.н., доцент,
Жукова Л.І., студент, Криворізький економічний інститут*

УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап формування ринкових відносин в Україні характеризується загостренням конкурентної боротьби за ринки збуту. Тому функціонування сучасних промислових підприємств потребує особливої концентрації зусиль на “виживанні” підприємства в непростих ринкових умовах господарювання. Це, в свою чергу, вимагає виваженого підходу до формування та виконання виробничої програми і вибору ринкових пріоритетів. Проблема формування виробничої програми підприємства є досить актуальною та висвітлюється багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Серед українських вчених-економістів варто зазначити таких, як Савицька Г., О. Іванілов, М. Грещак, О. Орлов, С. Покропивний, Л. Шваб, Т. Тарасюк, В. Москалюк, І. Чаюн, Є. Мних, Л. Швайка та ін. Серед науковців існують різні підходи щодо методики формування та виконання виробничої програми підприємства.

Метою статті є розробка пропозицій щодо вдосконалення механізму формування та виконання виробничої програми підприємства.

Серед вітчизняних науковців немає єдиного погляду стосовно механізму формування і виконання виробничої програми підприємства. Тому, врахувавши точки зору провідних економістів стосовно визначення економічної сутності поняття «виробнича програма підприємства» сформульовано власне бачення сутності даного поняття. Виробнича програма представляє собою комплекс адресних завдань з виробництва та реалізації продукції певної номенклатури, асортименту та якості у встановлені терміни при оптимальному використанні наявного виробничого потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності та досягнення стійких фінансових результатів діяльності підприємства.

Важливим аспектом процесу розробки виробничої програми підприємства в ринкових умовах є вирішення завдання щодо її оптимізації. Відповідно до вище наведеного визначення запропоновано алгоритм формування оптимальної виробничої програми підприємства. Процес розробки ефективної виробничої програми повинен ґрунтуватися на результатах ретроспективного аналізу виконання плану виробництва минулих періодів та перспективного аналізу маркетингової та виробничої діяльності підприємства. Отже, на першому етапі формування виробничої програми підприємства необхідно провести ретроспективний аналіз. На другому етапі необхідно провести перспективний аналіз зовнішніх можливостей підприємства, що ґрунтується на проведенні маркетингових досліджень, а саме: визначення місткості ринку, його сегментація, визначення потенційного рівня попиту на продукцію та аналіз конкурентного середовища [1]. Третій етап – аналіз портфеля замовлень на продукцію підприємства у плановому році. На четвертому етапі проводиться діагностика виробничого потенціалу, тобто дослідження виробничих можливостей підприємства. П'ятий етап – розробка перспективного прогнозу обсягів випуску та реалізації продукції підприємства у натуральному та вартісному виразі. Наступний етап – побудова економіко-математичної моделі формування виробничої програми підприємства. На сьомому етапі узгоджуються результати попереднього плану виробничої програми з обраними критеріями оптимальності (максимізація доходів, мінімізація витрат). Кінцевим етапом є саме формування оптимальної виробничої програми підприємства.

Використання запропонованого алгоритму формування оптимальної виробничої програми дасть змогу підприємству сформувати виробничу програму та правильно побудувати свою збутову політику.

Для оцінки стану виконання виробничої програми ВАТ «ПВП «Кривбасвибухпром»» було проаналізовано: виконання плану обсягів підривання гірничої маси в натуральному виразі; виконання