

## ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

*У статті розглянуто ефективність управління виробничими запасами підприємства на основі використання сучасного інструментарію діагностики.*

**Ключові слова:** ефективність, збалансована система показників, інтегральна оцінка, управління виробничими запасами.

Voskoboyeva O., Voskoboeva O.

## THE INTEGRAL ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF THE PRODUCTION INVENTORY MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE ON THE BASIS OF THE BALANCED SYSTEM OF INDICES

*The article deals with the efficiency of the production inventory management of an enterprise using the up-to-date diagnostics toolkit.*

**Keywords:** efficiency, balanced system of indice, integral assessment, production inventory management.

**Вступ.** В сучасних конкурентних умовах успішне функціонування підприємства багато в чому залежить від рівня використання концепції логістики. Інструментарій логістики на практиці надає можливість багаторазово підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок його інтеграції в єдину логістичну систему, що проявляється через оптимізацію матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та фінансових потоків, а також через оптимізацію структури логістичної системи. Одним із найбільш важливих факторів ефективності логістичних систем є виробничі запаси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління виробничими запасами сьогодні широко розглядають як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, такі, як Бугинець Ф. Ф., Чижевська Л. В., Герасимчук Н. В., Атамас П. Й., Каверіна О. Д., Друрі К. та інші. Головними питаннями, що порушуються в дослідженнях, є розробка нових і впровадження існуючих методів та способів оптимізації запасів на підприємствах. У сучасних умовах актуальності набувають дослідження ефективності управління виробничими запасами, як важливого фактора впровадження логістичних систем на підприємстві.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження ефективності управління виробничими запасами підприємства на основі сучасного економічного інструментарію.

**Виклад основного матеріалу.** Інформаційною базою для дослідження стали матеріали товариства з обмеженою відповідальністю «Георг Біосистеми» м. Донецька. Для змістовної та повної оцінки

ефективності використання виробничих запасів доцільною є розробка збалансованої системи показників підприємства. Основою для її розробки є визначення місії та розробка стратегії, а також ключових факторів успіху. При визначенні ключових факторів успіху було зроблено наголос на ефективності використання виробничих запасів (табл. 1). Для фармацевтичного ринку зазначені у табл. 2 ключові показники ефективності являються першочерговими за обраними функціональними сферами. Отже, для побудови збалансованої системи показників, яка пов'яже стратегію підприємства та операційне управління, необхідне не лише визначення ключових факторів успіху, а і врахування зовнішнього середовища та його вимог до успішно функціонуючих підприємств.

Центральним етапом в побудові збалансованої системи показників є визначення ключових факторів успіху, побудова «дерева проблем» та стратегічної карти підприємства, бо саме на цьому формується система фінансових і нефінансових показників, які відображають кількісні та якісні зміни результатів порівняно зі стратегічною метою, тобто очікуваними результатами.

Фармацевтичні підприємства належать до підприємств з чітким розподілом функціональних ознак системи управління, які вимагають індивідуального розгляду управління виробничими запасами підприємства. Тому управління виробничими запасами на фармацевтичних підприємствах доцільно розглядати в залежності від функціонального призначення: постачання та виробництво.

Слід також відмітити, що усі показники, що включаються в збалансовану систему, повинні бути кількісно вимірюваними; точно відображати процес або ціль, які оцінюються; мати оптимальне поєд-

## Ключові показники ефективності управління виробничими запасами

Функціональні сфери	Результативні показники
Розвиток	Ринкова частка підприємства
	Коефіцієнт оновлення основних фондів
	Коефіцієнт оновлення асортименту продукції
	Частка продукції, що виробляється на експорт
	Частка витрат на НДДКР у виручці від реалізації
Фінанси	Показник динаміки чистого прибутку
	Показник оборотності дебіторської заборгованості
	Показник оборотності готової продукції
	Коефіцієнт покриття
	Рентабельність власного капіталу
Клієнти	Показник динаміки тривалості фінансового циклу
	Темпи приросту обсягу продажів
	Рентабельність продажів
	Показник своєчасності виконання замовлень клієнтів
	Показник постійності клієнтів
	Індекс доступності продукції
Внутрішні процеси	Коефіцієнт ефективності маркетингових заходів
	Показник використання виробничої потужності
	Коефіцієнт фондівдачі
	Коефіцієнт автоматизації та механізації виробництва
	Коефіцієнт матеріалосності виробництва
	Показник динаміки рівня запасів
Персонал	Показник виконання бюджету виробничої собівартості
	Коефіцієнт віддачі адміністративних витрат
	Показник плинності кадрів
	Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати
	Частка витрат на навчання і підвищення кваліфікації працівників у виручці від реалізації
	Показник професійного розвитку персоналу
	Показник соціальної забезпеченості працівників

нання між собою; бути доступними і достовірними; відображати минуле, сучасне й майбутнє; повинна існувати можливість порівнювати з еталонами – тобто підконтрольність. Усі показники також повинні базуватися на об'єктивних даних та швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, змінюватися із зміною стратегії.

В якості нормативних (еталонних) значень показників, які включаються в збалансовану систему, були використані або планові їх значення на підприємстві, або аналогічні показники еталонного підприємства.

На основі збалансованої системи показників важливе значення має інтегральна оцінка. За даною методикою визначається ефективність управління таким напрямком діяльності, як використання виробничих запасів.

Для визначення ступеня відповідності фактичних значень використовувалися рекомендовані значення за еталонним підприємством ТОВ «Контур-Дельта» та планові показники підприємства (табл. 3).

При розрахунку проміжних інтегральних показників блоки «Розвиток» та «Внутрішні процеси» мали найнижчі показники ефективності – 0,92 та 0,88 відповідно.

Так як управління виробничими запасами ґрунтується на вдосконаленні внутрішніх процесів та здійснюється з метою збільшення ринкової частки підприємства, то підвищення ефективності блоків «Розвиток» та «Внутрішні процеси» є першочерговим для ТОВ «Георг Біосистеми». Загальний інтегральний показник ефективності достатньо високий завдяки високим значенням показників

Таблиця 2

## Шкала оцінки інтегрального показника

Значення інтегральної оцінки	Характеристика
0,1 - 0,3	Стан підприємства незадовільний, існує загроза отримання великих збитків.
0,4 - 0,5	Стан підприємства задовільний, позиція слабка, ефективність діяльності дещо нижча за середню.
0,6 - 0,7	Середній рівень розвитку, доволі стійка позиція, існують можливості розвитку.
0,8 - 0,9	Ефективна фінансово-господарська діяльність, висока рентабельність, наявні тенденції розвитку.
> 0,9	Висока ефективність та результативність діяльності, прибутковість з тенденцією збільшення, вдала стратегія.

блоків «Клієнти» та «Пер-сонал». Для графічного представлення основних значень системи інтегральної оцінки доцільно використати пелюсткову діаграму. Вихідні дані для її побудови наведені у табл. 4.

Відповідно до графіку порівняння (рис. 1) ТОВ «Георг Біосистеми» відстає від еталонного підприємства ТОВ «Контур-Дельта» майже за всіма показниками.

робничими запасами потребує вирішення у наступних дослідженнях. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка стратегій управління виробничими запасами підприємства.

Таблиця 3

Вихідні дані для побудови пелюсткової діаграми

Показники	Фактичне значення	Нормативне значення
Ринкова частка підприємства (РЧп)	0,03	0,07
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції (Кон)	0,17	0,2
Частка витрат на НДДКР у виручці (Чнддр)	0,15	0,15
Частка продукції на експорт у виручці (Екс)	0,37	0,3
Рентабельність власного капіталу (Рвк)	0,29	0,7
Коефіцієнт професійного розвитку працівників (Кпроф)	0,25	0,3
Коефіцієнт випередження темпів зміни продуктивності праці над темпами зміни заробітної плати (Квип)	1,4	1,5
Коефіцієнт оновлення основних фондів (Кон оф)	0,55	0,6
Коефіцієнт автоматизації та механізації виробництва (Кавт)	0,6	0,95

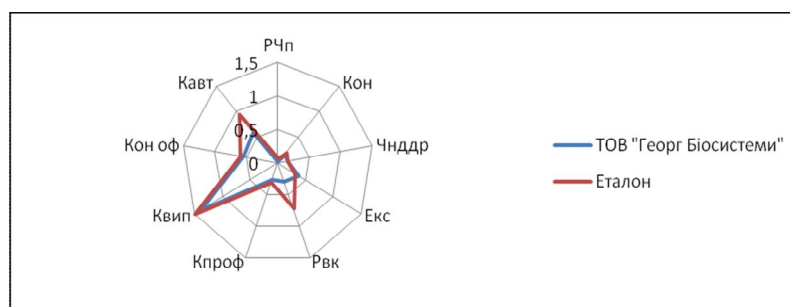


Рис. 1. Порівняльна оцінка ефективності управління виробничими запасами ТОВ «Георг Біосистеми» з умовно-еталонним підприємством

**Висновки.** Розроблена система ефективності використання виробничих запасів досліджуваного підприємства дозволяє зробити висновки про шанси на збільшення ринкової частки як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках. Але існуючі проблеми в управлінні виробничими запасами можуть стати на заваді стратегічним орієнтирам підприємства. Встановлена проблема управління ви-

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпенко О. А. Логістичний підхід до управління запасами підприємств / Карпенко О. А., Мякушко В. Л. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009\\_6/09koamse.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09koamse.pdf)