

УДК 338.33

**Л.О. Жилінська**

кандидат економічних наук, доцент

**А.І. Печеник**

**Я.Є. Жилінський**

Класичний приватний університет

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто сутність процесу управління виробництвом та основні методи оцінювання його економічної ефективності. Побудовано модель ефективного процесу управління виробництвом. Матеріал з підвищення ефективності виробництва конкретизовано на прикладі підприємства.*

**Ключові слова:** ефективність, виробництво, управління, витрати, діяльність, продукція, удосконалення, результат, аналіз.

### **I. Вступ**

У сучасних умовах господарювання проблеми оцінювання й аналізу ефективності виробництва посідають одне з найважливіших місць у діяльності їхніх керівників та в роботі спеціалістів з організації виробництва, праці й управління. На будь-якому підприємстві вже зараз використовують автоматизовану систему управління виробництвом, технологічними процесами, облікові системи, що мало взаємодіють між собою. Якими б функціональними особливостями не володіли вказані локальні системи, вони не включені в єдиний виробничий цикл.

Забезпечення підвищення ефективності виробництва можливо тільки в комплексній системі управління, в якій функціонують два контури. Один з них спрямований на мінімізацію поточних витрат, а інший – на загальне зростання цінності підприємства, його вартості. Ситуації, коли наявний один з контурів, неефективні.

Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління й ефективності виробництва зробили такі вчені: Д. Аакер, І. Ансофф, В.А. Білошапка, Х. Віссєма, О.С. Віханський, В.А. Винокуров, В.Г. Герасимчук, А.П. Градов, В.С. Єфремов, П.В. Забелін, У. Кінг, Г.Б. Клейнер, Д. Кліланд, М.І. Круглов, В.Д. Маркова, Г. Мінцберг, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, Г.А. Семенов, А.Дж. Стрікленд, О.М. Тридід, М.В. Туленков, З.Є. Шершньова, В.І. Щелкунов та ін.

### **II. Постановка завдання**

Мета статті – підвищення ефективності виробництва, засноване на структурній оп-

тимізації технологічних переділів, шляхом моделювання його системи управління.

### **III. Результати**

В умовах сьогодення найбільш актуальним є отримання економічного ефекту від впровадження заходів удосконалення виробничої системи. Економічна ефективність впровадження заходів щодо вдосконалення виробничої системи визначається величиною зниження витрат живої та уречевленої праці та виявляється в кінцевому результаті в підвищенні продуктивності праці [4]. Вона визначається на таких стадіях розробки та впровадження заходів удосконалення діяльності виробничої системи: під час планування (розрахункова ефективність) – з метою обґрунтування проектного рішення та вибору найбільш доцільного варіанта; після впровадження (фактична ефективність) – для визначення результатів впровадження заходу.

Процес управління виробництвом складається із сукупності послідовних дій управлінського персоналу з визначення цілей для об'єктів управління та їхнього фактичного стану на основі реєстрації та обробки відповідної інформації, формування й затвердження економічно обґрунтованих виробничих програм та оперативних завдань [2]. Регулювання виробництва включає використання матеріальних, тимчасових та організаційних резервів. Процес оперативного регулювання включає в себе інформативну підготовку для прийняття рішень, розробку й прийняття рішень, реалізацію рішень і контроль за виконанням.

Сутність роботи будь-якого компонента системи управління виробництвом полягає в перетворенні інформації, що надходить на його вхід від того чи іншого джерела, від-

повідно до функції цього компонента, на інформацію на його виході, що спрямована на відповідного адресата.

Система показників ефективності як кількісних, так і якісних вимірників, що розробляються на базі критеріїв для кожного організаційного підрозділу й фірми загалом, дає змогу судити про стан і динаміку практичної діяльності організації. Важливу роль у внутрішньофірмовому плануванні та контролі відіграє цільове управління як метод оцінювання діяльності, причому обов'язково потрібна відповідність стратегічних, функціональних та оперативних цілей на всіх рівнях [1].

Успіх комплексного завдання управління загалом повинен будуватися на технології з двома контурами управління. Перший контур, що містить бізнес-процеси, призначений для періодичного аналізу та підвищення ефективності виробничих процесів. Кінцевою метою цього контура є підвищення цінності підприємства, його потенціалу прибутковості шляхом розвитку нових ресурсів та здібностей, які б надали змогу використовувати ринкові шанси. Другий контур є

оперативним та включає виробничі процеси для контролю за показниками ефективності процесу виробництва. На перше місце тут висувається проблема поточної ефективності, тобто перетворення існуючих ресурсів та здібностей на ринкові конкурентні переваги, прагнучи до підвищення прибутку фірми.

Досліджуване підприємство ЗАТ "Ново-кратиторський машинобудівний завод" (ЗАТ "НКМЗ") є лідером важкої індустрії України та одним з найбільших представників цієї галузі в Європі. Завод спеціалізується на виготовленні оснащення підприємств металургійної, енергетичної та гірничодобувної галузей, КП та ПТО тощо. Одна з найбільших галузей – виробництво ГР устаткування. Воно поставляється в більше ніж 30 країн.

Управлінський аналіз дасть змогу виявити внутрішньовиробничі чинники та причини, під впливом яких сформувалися кінцеві соціально-економічні результати діяльності підприємства.

1. Аналіз виробництва й реалізації продукції. Проаналізуємо структуру виробництва методом ABC-аналізу (табл. 1).

Таблиця 1

### Аналіз структури виробництва 2012 р. за допомогою методу ABC-аналізу

Дані для проведення ABC-аналізу				
Сфери виробництва	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка, %	Ранг товару	
Виробництво устаткування металообробки (ВМО)	1 299 744	42	1	
Гірничорудне та кувально-пресове обладнання (ГР та КПО)	1 071 914	34,6	2	
Виробництво валків та енергетичне обладнання (ВВ та ЕО)	630 897	20,4	3	
Металовиробництво (МВ)	94 432	3	4	
УСЬОГО:	3 100 441	100	X	
Результати ABC-аналізу				
Ранг товару	Частка, %	Сфери виробництва	Кумулятивна (сумарна) частка	Група
1	42	Виробництво устаткування металообробки	42	Група А
2	34	Гірничорудне та кувально-пресове обладнання	76,6	Група А
3	21	Виробництво валків та енергетичне обладнання	97	Група В
4	3	Металовиробництво	100	Група С

Примітка. Побудовано за даними офіційного сайту ЗАТ "НКМЗ".

Таким чином, пріоритетними для аналізованого підприємства є галузі виробництва устаткування металообробки, а також гірничорудного та кувально-пресового обладнання.

2. Аналіз собівартості продукції. Собівартість продукції є якісним показником,

оскільки вона характеризує рівень використання всіх ресурсів (змінного й постійного капіталу), наявних у розпорядженні підприємства. Собівартість товарної продукції по ЗАТ "НКМЗ" в динаміці за останні 2 роки подано в табл. 2.

Таблиця 2

### Аналіз собівартості одиниці продукції по заводу за сферами виробництва у 2011–2012 рр.

Структурний підрозділ	2011 р.		2012 р.				Відхил. від відповід. періоду	
	Обсяги, н-год.	Питома с/с, грн/н-год.	Обсяги, н-год.			Питома с/с, грн/н-год.		
	Звіт	Звіт	План	Звіт	% вик. плану	% до відповід. періоду		Звіт
ВМО	711 884	149	1 528 060	965 322	63,2	135,6	144	-3,4
ВВ та ЕО	313 849	136	4 334 40	280 173	64,6	89,3	183	34,6
ВГР та КПО	759 591	124	1 046 080	641 982	61,4	84,5	161	29,8
МВ	91 458	107	100 300	94 432	94,1	103,3	123	10,7
Усього	1 876 782	136	3 107 880	1 981 909	70,8	103,2	155	14,0

Примітка. Побудовано за даними офіційного сайту ЗАТ "НКМЗ".

3. Аналіз системи управління якістю ЗАТ "НКМЗ". Керівництво ЗАТ "НКМЗ" традиційно приділяє велику увагу питанням створення та управління якістю продукції. У

1970–1980 рр. та на початку 1990-х рр. на ЗАТ "НКМЗ" була створена й успішно функціонувала комплексна система управління якістю продукції.

Унікальною особливістю СУЯ ЗАТ “НКМЗ” є те, що вона охоплює також всі стадії технологічного циклу, починаючи від розробки

й підготовки матеріалів і закінчуючи утилізацією після використання. Структуру управління якістю ЗАТ “НКМЗ” подано на рис. 1.

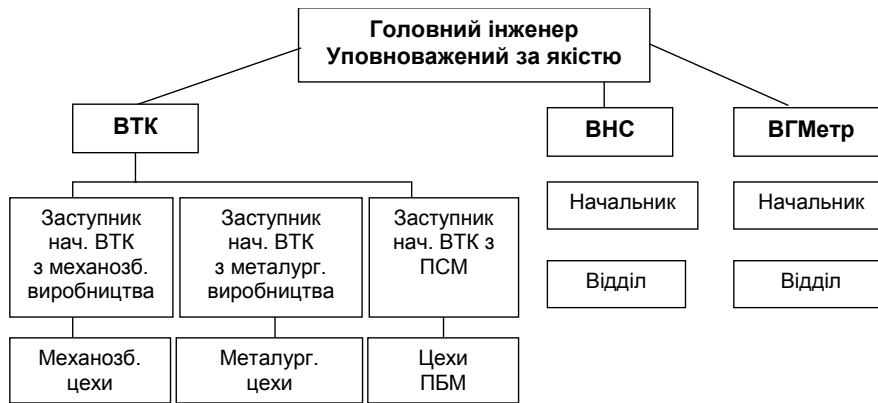


Рис. 1. Структура управління якістю ЗАТ “НКМЗ”

Для виявлення економічної стійкості проаналізуємо ліквідність та платоспроможність. Деталізований аналіз ліквідності підприємства проведено за допомогою абсолютних та відносних показників. Збільшення абсолютних показників власних оборотних засобів на 102 098 тис. грн, 99 785,1 тис. грн та 119 539 тис. грн протягом 2010–2012 рр. зумовлено зростанням в обігу грошових коштів на 41 806 тис. грн, виробничих запасів – на 45 501 тис. грн та незавершеного виробництва – на 46 970 тис. грн у 2010 р.; зростанням грошових коштів на 27 579,7 тис. грн, дебіторської заборгованості – 219 770,1 тис. грн і поточних фінансових інвестицій – на 219 770,1 тис. грн у 2011 році; зростанням поточних фінансових інвестицій на 159 000 тис. грн, залишків готової продукції – на 103 700,5 тис. грн та дебіторської заборгованості – 104582,5 тис. грн у 2012 р. У результаті збільшення кредиторської заборго-

ваності на 81 138 тис. грн, 149 967 тис. грн та 166 776,7 тис. грн упродовж 2010–2012 рр. щороку спостерігалось зниження частки власних оборотних засобів у загальному обсязі оборотних засобів на 4,34%, 2,55% та 4,93% відповідно.

Розмір власних оборотних засобів тісно пов'язаний зі структурою джерел засобів. Розмір нормальних джерел формування запасів за аналізований період зростає на 27,54% (183 383 тис. грн.) у 2010 р., на 17,78% (149 967 тис. грн) у 2011 р. та на 23,5% (233 243 тис. грн) у 2012 р. Залежно від співвідношення цих показників: власні оборотні кошти (ВОК), джерела формування запасів (ДФЗ), запаси та витрати (ЗВ) – можна умовно визначити тип фінансової стійкості та ліквідності підприємства (табл. 3). Співвідношення показників:  $ВОК > ЗВ$  – свідчить про абсолютну фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 3

Співвідношення показників ВОК, ДФЗ та ЗВ за 2010–2012рр.

Дата	ВОК	ДФЗ	ЗВ
01.01.2011 р.	580536 >	474495	< 849360
01.01.2012 р.	674414 >	365512	< 993422
01.01.2013 р.	792979 >	447023	< 1225692

Примітка. Побудовано за даними офіційного сайту ЗАТ “НКМЗ”.

Отже, за результатами оцінювання фінансового стану за 2010–2012 рр., можна зробити висновок, що на кінець 2012 р. підприємство володіє абсолютною фінансовою стійкістю, що підтверджують такі показники: коефіцієнти швидкої ліквідності (1,646), абсолютної ліквідності (1,095), а також скорочення величини коефіцієнта нагромадження на 50,89%. Про стабільний фінансовий стан свідчить скорочення терміну вилучення грошових коштів з обігу на 22%. Проте необхідно звернути увагу на зростання фінансової залежності (на 5,97%) та зниження частки власних оборотних засобів (на 3,72%), які свідчать про збільшення частки позичко-

вого капіталу в загальній сумі господарських засобів підприємства, що також підтверджує висока частка авансів у загальній сумі як дебіторської, так і кредиторської заборгованості.

Для оцінювання значущості впливу різних чинників на конкурентні переваги підприємства використано SWOT-аналіз, проведений шляхом складання аналітичних таблиць, метою яких є розрахунок ступеня впливу окремих чинників, що впливають на силу й слабкість підприємства, а також розрахунок сили впливу чинників зовнішнього середовища на конкурентні переваги підприємства. Для розрахунку за допомогою

експертів визначено значущість кожного із чинників (у частках одиниці від загального впливу групи чинників), потім група експертів виставила оцінку кожному чиннику (виходячи зі ступеня розвиненості кожного чинника внутрішнього середовища або важливості для діяльності підприємства кожного із чинників зовнішнього середовища). Шляхом обчислення добутку показника ступеня значущості на оцінку кожного чинника визначено ступінь впливу окремого чинника на конкурентні переваги підприємства. Шляхом підсумовування одержаних результатів по кожній групі чинників визначено показник сили або слабкості підприємства в конкурентній боротьбі й показник сумарного впливу чинників зовнішнього середовища.

Як показує аналіз (табл. 4), найбільше впливають на підприємство такі чинники, що визначають сильні сторони, як наявність власних технологій, висока якість продукції, що випускається, конкурентоспроможні ціни, наявність фінансових ресурсів. Крім того, важливе значення для підвищення сили підприємства мають висока кваліфікація працівників, сертифікована за кордоном система якості та впровадження інформаційної корпоративної системи (ІКС) управління, що дає змогу підвищити ефективність роботи функціональних служб підприємства. Сумарний вплив сильних сторін підприємства на його конкурентні переваги є високим – 4,3. Це означає, що підприємство має достатньо переваг для ведення конкурентної боротьби на світовому ринку машинобудівної продукції.

Таблиця 4

**Аналіз чинників внутрішнього середовища,  
що впливають на конкурентні переваги підприємства**

SWOT-ФАКТОРИ	Значущість	Оцінка	Ступінь впливу
<b>Основні сильні сторони</b>			
<b>Технічні:</b>			
1. Наявність власних технологій	0,2	5	1
2. Наявність розвинутої ІКС	0,05	5	0,25
3. Висока якість виробництва	0,15	4	0,6
<b>Організаційні:</b>			
4. Ефективна система внутрішньофірмового планування	0,05	3	0,15
5. Гнучка структура управління	0,05	4	0,2
6. Розвинута система маркетингу	0,05	4	0,2
7. Система здавання замовлення "під ключ"	0,05	3	0,15
8. Сертифікована система якості	0,05	4	0,2
9. Висока кваліфікація робітників	0,05	5	0,25
<b>Економічні:</b>			
10. Наявність фінансових ресурсів	0,1	5	0,5
11. Конкурентоспроможні ціни	0,2	4	0,8
Сумарна оцінка	1		4,3
<b>Основні слабкі сторони</b>			
<b>Технічні:</b>			
1. Низький рівень автоматизації виробництва	0,1	4	0,4
2. Висока частка морально застарілого обладнання	0,1	5	0,5
3. Неєкологічні технологічні процеси	0,05	3	0,15
<b>Організаційні:</b>			
4. Слабка відомість торговельної марки на світовому ринку	0,05	5	0,25
5. Низька частка на світовому ринку машинобудування	0,2	5	1
6. Низький процент оновлення кадрів	0,05	3	0,15
7. Висока частка непрямих витрат у собівартості	0,1	4	0,4
8. Недостатній рівень взаємозв'язків підрозділів	0,05	3	0,15
9. Значні строки опрацювання замовлень	0,15	4	0,6
<b>Економічні:</b>			
10. Недостатнє використання потенціалу ЗС	0,05	3	0,15
11. Недостатнє інвестування в ОПФ	0,1	2	0,2
Сумарна оцінка	1		3,95

Примітка. Побудовано за даними офіційного сайту ЗАТ "НКМЗ".

Серед факторів, що визначають слабкі сторони підприємства, слід виділити такі: низька частка підприємства на світовому ринку машинобудівної продукції, строки обробки замовлень, висока частка непрямих витрат у собівартості, недостатнє завантаження виробничих потужностей підприємства (у результаті високої частки морально застарілого обладнання), а також низького рівня автоматизації виробничих процесів. Сумарна оцінка слабких сторін підприємства дорівнює 3,95, що вказує на досить

сильний вплив недоліків на конкурентні переваги підприємства.

Аналіз результатів (табл. 5) свідчить, що найбільш сильний вплив на діяльність підприємства справляють такі фактори зовнішнього середовища, як тенденція економічного розвитку країн СНД і поступовий розвиток ринків машинобудівної продукції в Україні, що відкриває нові можливості для підприємства. Серед загроз, які можуть вплинути на діяльність підприємства, виділяються загострення конкурентної боротьби на внутріш-

ньому ринку, а також висока конкурентоспроможність зарубіжних корпорацій, що діють на світовому ринку машинобудівної продукції. Досить високим є ступінь впливу таких загроз, як закриття ДСП ЧАЕС, а також введення обмежень на постачання

енергоресурсів з боку російських нафтових і газодобувних корпорацій. Сумарна оцінка впливу зовнішніх факторів є високою й становить 4,15. Це свідчить про високий ступінь залежності від змін умов макросередовища.

Таблиця 5

### Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентні переваги підприємства

Зовнішні фактори в SWOT-аналізі			
Можливості:	Коеф. вкл.	Оцінка	Ступінь впливу
1. Економічна інтеграція країн Європи	0,05	2	0,10
2. Економічний розвиток країн СНД	0,15	5	0,75
3. Розвиток ринків України, її вихід з кризи	0,15	5	0,75
4. Спрощення державного регулювання ЗЕД	0,10	4	0,40
5. Удосконалення податкового законодавства	0,05	5	0,25
6. Відкриття нових газових джерел в Україні	0,05	2	0,10
7. Введення нової системи бухгалтерської звітності	0,05	3	0,15
<b>Загрози:</b>			
1. Закриття Чорнобильської атомної електростанції (далі – ЧАЕС)	0,05	4	0,20
2. Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	5	0,50
3. Конкуренція на зовнішніх ринках	0,15	4	0,60
4. Приватизація ОблЕнергозбуту та посилення контролю над споживанням енергоресурсів з боку російських постачальників	0,05	4	0,20
5. Інфляція і високий процент за кредитом	0,05	3	0,15
<b>Сумарна оцінка</b>	<b>1,00</b>		<b>4,15</b>

Примітка. Побудовано за даними офіційного сайту ЗАТ "НКМЗ".

Сукупний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентні переваги підприємства, свідчить, що воно здатне конкурувати на ринку машинобудівної продукції, але для успішного функціонування в довгостроковій перспективі необхідно постійно проводити роботу для підтримки сильних сторін та усунення наявних слабких сторін (або зниження ступеня їхнього впливу). Водночас необхідно безперервно від-

стежувати зміни зовнішнього середовища й адекватно реагувати на появу нових можливостей і загроз, що впливають на діяльність підприємства.

Проведемо аналіз потреб, споживачів, сегментацію ринку, тобто розглянемо перелік виробів, що випускаються, які дають найбільші та найменші обороти, рентабельність з урахуванням витрат на залучення споживачів.

Таблиця 6

### Аналіз виробництва

Асортимент виробництва	Процент обороту
Виробництво устаткування металообробки	42
Гірничорудне та кувально-пресове обладнання	34,6
Виробництво валків та енергетичне обладнання	20,4
Металовиробництво	3
<b>УСЬОГО:</b>	<b>100</b>

Примітка. Побудовано за даними офіційного сайту ЗАТ "НКМЗ".

Аналізуючи виробництво (табл. 6), підсумуємо: найбільший відсоток обороту займає устаткування металообробної промисловості (42%), на другому місці – гірничорудне та кувально-пресове обладнання (далі – ГР та

КПО), їх відсоток обороту становить 34,6% (далі – ВМО), на третьому – валки та енергетичне обладнання (далі – ЕО) – 20,4%, на четвертому – товари металовиробництва (далі – МВ) – 3% (рис. 2).

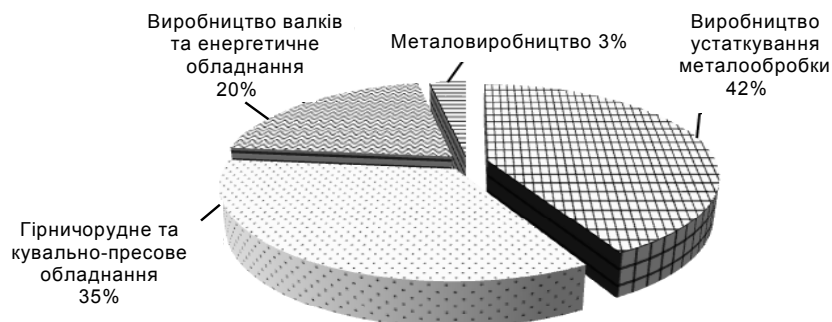


Рис. 2. Аналіз структури виробництва

Для того, щоб організації стабілізувати своє становище, необхідно провести ряд дій і заходів щодо поліпшення фінансово-економічних показників діяльності ЗАТ "НКМЗ" і вибрати оптимальну страте-

гію, яка допоможе йому досягти нового рівня розвитку.

Виходячи зі всього вищесказаного, можна запропонувати таку модель системи управління виробництвом (рис. 3).

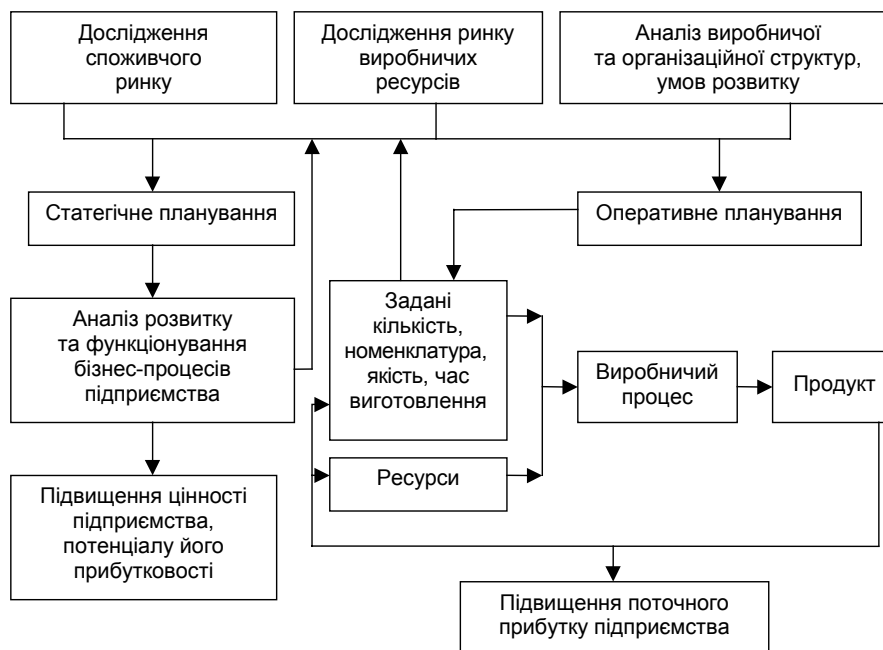


Рис. 3. Модель системи управління виробництвом

Розроблена стратегія управління виробництвом визначає обсяг і темпи зростання виробництва, обсяг інвестицій на розвиток виробництва, покращення якості, науководослідні та дослідно-конструкторські роботи, прогресивні технології; на підвищення рівня спеціалізації, кооперації, концентрації й автоматизації виробництва; на вдосконалення організації праці.

Стратегічне планування містить процес формулювання місії й цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів і їх розподіл з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання полягає в забезпеченні нововведень та організаційних змін у достатньому обсязі для адекватної реакції на зміни в зовнішньому середовищі.

Зазвичай, планування стратегії завершується немоментальною дією, а встановленням загальних напрямів, слідування яким забезпечує зростання та зміцнення позицій організації. У процесі стратегічного планування потрібно не тільки приймати рішення, а й постійно вирішувати завдання, пов'язані з вибором місії та цілей організації, самою стратегією, розподілом ресурсів, вибором стратегічних завдань.

У процесі стратегічного планування та управління необхідно, по-перше, визначити

потрібні для досягнення поставлених цілей та реалізації обраної стратегії фінансові, матеріальні, людські, інформаційні та інші ресурси; по-друге, розподілити їх між стратегічними господарськими підрозділами, завданнями, програмами й проектами.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою оцінку стану та перспектив розвитку найважливіших з погляду організації, суб'єктів і факторів зовнішнього середовища: галузі, ринків, постачальників та сукупності глобальних факторів зовнішнього середовища, на які організація не може безпосередньо впливати. Цей аналіз є інструментом, за допомогою якого розробники стратегії контролюють зовнішні щодо організації фактори з метою передбачити потенційні загрози та нові можливості, що відкриваються. Він дає змогу організації своєчасно спрогнозувати виникнення загроз і можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, розробити стратегію, яка дасть змогу організації досягнути поставлених цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості. Загрози та можливості можуть виявлятися в семи галузях зовнішнього середовища: економічні, політичні, ринкові, технологічні, конкурентні, соціальні та міжнародні фактори.

Аналіз виробництва спрямований на стратегічне управління та ринкові відносини, що розвиваються. Постійний аналіз управління виробництвом має важливе значення для

своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін у зовнішньому середовищі.

Серед робіт стратегічного характеру, виконуваних під час планування та реалізації стратегії, важливе місце посідає мобілізація та розподіл стратегічних ресурсів. Ця робота є необхідною умовою реалізації стратегії й водночас одним з елементів стратегічного вибору.

Система планів, програм та проектів, крім виконання основної функції управління, є ще й необхідним інструментом розподілу стратегічних та тактичних ресурсів. Плани допомагають розподіляти ресурси за напрямками, які, на думку керівництва, є найбільш ефективними та приводять до досягнення поставлених цілей.

До внутрішніх факторів виробництва, що впливають на перебіг виробництва в процесі реалізації стратегії розвитку та управління організацією, належать фактори науково-технічного й організаційного розвитку виробництва, що характеризують обсяги інвестицій на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи; на прогресивні технології; на підвищення рівня спеціалізації, кооперування, концентрації й автоматизації виробництва; на вдосконалення організації праці. Важливого значення в сучасних умовах набувають фактори децентралізації та автоматизації управління виробництвом.

Тенденції розвитку ринку продукції машинобудівних підприємств, загострення конкурентної боротьби між постачальниками обладнання диктують необхідність зниження витрат за всіма переділами технологічного процесу та зобов'язують підприємства активізувати діяльність у напрямі оптимізації технології. Керівництво ЗАТ "НКМЗ" підійшло до вирішення проблеми комплексно.

У практичній реалізації програм та організаційно-економічних заходів, що здійснюються в межах комплексної системи управління ефективністю й спрямовані на залучення всього персоналу акціонерного товариства в процес підвищення цінності техніки, яка випускається, виявлення резервів зниження витрат за місцями їх виникнення, особливо ефективними, як наочно підтверджує досвід ЗАТ "НКМЗ", зарекомендували себе створені в структурних підрозділах заводу мультидисциплінарні групи (команди), а також щотижневе проведення Днів ефективності.

Основними факторами підвищення ефективності виробництва в результаті практичної роботи мультидисциплінарних команд (на основі використання методів ФВА та проведення реінжинірингу бізнес-процесів) є: вдосконалення конструкцій виробів з метою підвищення споживчих властивостей обладнання (підвищення продуктивності та якості; автоматизація процесів управління;

підвищення ремонтпридатності та зниження витрат на поточне обслуговування в замовника); оптимізація конструкцій і технологій виробництва з метою зниження трудомісткості та металомісткості виробів без зниження їх споживчих властивостей; удосконалення технології виробництва з метою зниження собівартості виготовлення виробів; реконструкція та технічне переозброєння виробництва з метою впровадження високопродуктивного обладнання й ресурсозбежних технологій [3].

Усі раціональні техніко-технологічні та організаційні вдосконалення, запропоновані мультидисциплінарними групами, в обов'язковому порядку оформлюються у вигляді відповідних інформаційних бюлетенів, системне циркулювання яких у структурних підрозділах заводу сприяє мобільному освоєнню новачій та прогресивного досвіду та забезпечує отримання додаткового прибутку.

Економічний ефект від упровадження розроблених заходів не є повним, оскільки поширення нагромадженого досвіду шляхом випуску інформаційних бюлетенів забезпечує підвищення синергічного ефекту, тобто узагальнені в бюлетенях ідеї на прикладі конкретних виробів та замовлень використовують для вирішення завдань щодо підвищення цінностей і зниження собівартості виготовлення при розробці конструкцій та технологій виробництва широкого спектра продукції, що випускається.

У технологічних підрозділах підприємства та виробничих цехах основними напрямками роботи в контексті проблем підвищення ефективності виробництва були: вдосконалення технології та зниження собівартості виробництва виробів за рахунок комплектної обробки заготовель та зниження витрат при випробуванні збірних вузлів; спрощення конструкцій і поширення повторного використання спеціалізованого інструмента й оснащення, пристосувань для транспортування виготовленого обладнання та комплектуючих; розробка заходів зі зниження вартості ремонту технологічного обладнання.

Основним принципом, що забезпечує постійне зростання ефективності виробництва, є концепція: "вдосконалення через якість – прискорене вдосконалення", що передбачає: участь усіх співробітників підприємства в творчому вирішенні завдань підвищення ефективності; постійне покращення якості продукції в комплексі з проведенням заходів з удосконалення процесів та оновлення технологій зі своєчасним переглядом і підвищенням вимог до чинних стандартів; "вбудування" якості в продукт за рахунок розробки та реалізації методик забезпечення якості на всіх етапах життєвого циклу продукції й контролю за виконанням; зниження витрат за рахунок підвищення якості

продукції та зростання продуктивності праці; постійне підвищення професійної майстерності й кваліфікації співробітників [5].

#### IV. Висновки

Розвиток сучасного виробництва потребує не тільки всебічного врахування окремих показників ефективності, а й дотримання принципу системної оптимізації, що дає змогу на основі використання конкретних методів оцінювання виявити закономірності руху елементів систем, встановити межі їх значень для більш повної впорядкованості системи загалом. З поширенням використання електронно-обчислювальної техніки, що дає змогу автоматизувати процес обробки інформації, знижується вартість цих робіт, прискорюється процес аналізу даних та прийняття рішень, що підвищують ефективність діяльності не тільки окремих видів виробництв, а й усієї фірми загалом.

Ефективність управління виробництвом здебільшого залежить від правильного вибору варіанта формування собівартості продукту. Саме це має найбільше значення для прибутковості фірми, її потенціалу, а також можливості виробляти продукцію з дуже різними витратами при використанні одних і тих самих технічних засобів.

Підвищення ефективності діяльності може бути забезпечено шляхом взаємозв'язку цілей, ресурсів та результатів і переходу до стратегічного партнерства з постачальниками, співвиконавцями та споживачами.

Тільки комплексне управління, що одночасно приділяє однакову увагу поточним та стратегічним питанням, висока гнучкість підприємства, якість програм, що розробляються, узгодженість з розташуванням усіх видів ресурсів та можливість їх мобільно

використовувати дають змогу найбільш ефективно управляти виробництвом.

#### Список використаної літератури

1. Введение в теорию управления корпорацией / В.А. Панков, А.Л. Еськов, С.В. Ковалевский, С.Н. Петрукевич. – Краматорск, 1999. – 69 с.
2. Дорофиев В.В. Проблемы менеджмента качества продукции и пути их решения (на примере предприятий строительного комплекса региона) / В.В. Дорофиев, А.Г. Гавриленко, Я.И. Жеребьев // Сб. науч. трудов Донецкой государственной академии управления, Т. 2, Серия “Государственное управление”, В. 4 “Социальный менеджмент и управление информационными процессами”. – Донецк, 2001. – 18 с.
3. Еременко В.А. Управление производительностью в условиях экономики переходного периода: монография / В.А. Еременко, А.Л. Еськов. – НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк, 2003. – 292 с.
4. Курс экономики: учебник / под ред. Б.А. Райзберга. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 723 с.
5. Предприятие XXI века как продуцирующая бизнес-система. Информационная культура персонала ЗАО НКМЗ. Часть 2 серии “Курс стратегического менеджмента и самоменеджмента” / [под общ. ред. В.А. Панкова]. – Краматорск: НКМЗ-ДГМА, 2003. – 56 с.
6. Офіційний сайт ЗАТ Новокраматорський машинобудівний завод [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nkmz.com>.

Стаття надійшла до редакції 21.02.2014.

#### Жилинская Л.А., Печеник А.И., Жилинский Я.Е. Пути повышения эффективности производства машиностроительного предприятия

*В статье рассмотрена сущность процесса управления производством и основные методы оценки его экономической эффективности. Представляется модель эффективного процесса управления производством. Материал по повышению эффективности производства конкретизируется на примере предприятия.*

**Ключевые слова:** эффективность, производство, управление, затраты, деятельность, продукция, усовершенствование, результат, анализ.

#### Zhilinsky L., Pechenik A., Zhilinsky Y. Ways of increase of efficiency of production of industrial enterprise

*Considered essence of process of management of operations and basic methods of estimation of his economic efficiency. Built model of effective process of management of operations. Material from the increase of efficiency of production is specified on the example of enterprise.*

*In the modern terms of manage of problem of estimation and one of major places is occupied the analysis of efficiency of production in activity of their leaders and in works of specialists from organization of production, labour and management. On any enterprise CAS of management of operations is now used already, by technological processes, registration systems which small cooperate inter se. What functional features were not owned by the indicated in-plant systems, they are not plugged in an only productive cycle.*

*Providing of increase of efficiency of production is possibly only in complex control system, two contours function in which. One of them is sent to minimization of current outlays, and other – on the*



*general height of value of enterprise, his costs. Situations, when one of contours is present, are not effective.*

*Economic efficiency of production is represented through different cost indexes which characterize the intermediate and eventual results of productive activity (volume of commodity clean or realized products, size of the got income, profitability of production (wares), economy of material or labour resources or general economy from the decline of unit cost, labour productivity and others like that). Within the framework of analysis of efficiency a memberwise estimation, the utility of which is folded in ranging of different criteria and indexes of efficiency, deeper understanding of their role in the productive sphere of activity, is carried out.*

*An important place in the increase of efficiency of management the productive system is occupied by organizationally-economic factors and noneped all the development and perfection of rational forms of organization of production, management methods. Rationalization of methods of management of operations foresees the use of engineerings methods and facilities to all divisions of planning, organization and adjusting of activity of enterprise.*

**Key words:** *efficiency, production, management, expenses, activity, products, improvement, result, analysis.*