

- використання автоматів, як нульового каналу реалізації молока, є реальною протидією низьким закупівельним цінам переробних підприємств, і успішно може використовуватися виробниками Полтавщини;
- оптимальною кількістю, на початковому етапі впровадження вендингового проекту, для ТОВ «Білагро» буде встановлення п'яти автоматів з подальшим нарощенням їх чисельності;
- термін окупності проекту залежить від кількості встановлених автоматів, мінімальна їх кількість два, вони окупляться через 2 роки експлуатації, оптимальна ж кількість (на даному етапі впровадження), п'ять, вони окупляться за 1,4 роки.

Література:

1. Бродецька Н. Чи потрібні молочні автомати Україні? / Наталія Бродецька // Пропозиція. – 2011. – № 2 (188). – С. 124-129.

УДК. 330: 332. 155: 334.723

ПРОБЛЕМИ ПРИКЛАДНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДІАГНОСТИКИ, СИСТЕМНОГО КОНТРОЛЮ, АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИПУСКУ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Транченко Л.В., к.е.н., доцент

Уманська філія ПВНЗ «Європейський університет»

У статті проаналізовано теоретичні методи і моделі, які можуть стати основою прикладного інструментарію з питань контролю і діагностики економічної ефективності випуску продукції на підприємствах. Запропонована модель дає можливість визначити відхилення її ендогенних показників від нормального значення, вимірювати їх як відносні величини і переводити в абсолютні відхилення керованих змінних. Використовуючи величини абсолютних відхилень, можна контролювати випуск певної продукції, а також застосовувати необхідні регулятори впливу на ефективність підприємства.

In the article the author analyses theoretical methods and models which can become a basis of the applied instruments in the field of control and diagnostics of economic efficiency of production at the enterprises. The model gives the opportunity to determine the deviation of the endogenous indicators from the normal values, measured as relative values and translate in absolute deviations managed removable. Using values of absolute deviations, you can control the production of certain products, as well as to apply appropriate regulators influence on the efficiency of the enterprise.

Постановка проблеми. Найскладнішими проблемами економічного управління є контроль за показниками економічної ефективності функціонування підприємств та діагностика причин, які спричиняють перехід від ефективного випуску і реалізації певної продукції до стану збитковості. До факторів, що викликали кризові умови в економіці України, слід віднести насамперед ті, які пов'язані з недоліками технології управління на більшості підприємств: управлінський персонал підприємств неоснащений необхідним інструментарієм, здатним швидко контролювати ефективність

випуску кожного виду продукції, та виявляти причини зниження ефективності. Внаслідок цього момент переходу на кризовий рівень розвитку визначається із значним запізненням, коригування управлінських параметрів здійснюється несвоєчасно. У технології економічного управління відсутня система необхідних індикаторів, які б своєчасно виявляли та сигналізували про ознаки відхилення виробництва від нормального стану економічного функціонування.

Саме ці два важливіх недоліки методів контролю та діагностики економічної ефективності гальмують вирішення головного завдання економічного управління – недопущення виникнення кризового стану на підприємстві. На нашу думку, теоретично розроблені методи та моделі можуть стати основою прикладного інструментарію з питань контролю та діагностики економічної ефективності випуску продукції на машинобудівних підприємствах, яким доцільно оснащувати управлінський персонал підприємств. Розроблений інструментарій може бути поданий у вигляді графічних, табличних чи аналітичних форм, які відображають вплив основних економічних змінних на прибуток чи збиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування механізму управління підприємством привертала увагу багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених і практиків. Зокрема, теоретико-методологічні засади були розроблені у працях Л.І. Абалкіна, А.Г. Аганбегяна та інших. Серед сучасних економістів питаннями організаційного механізму займалися О. Богданов, Ю.Осіпов, С.Жданов, В. Кисіль, І. Герчикова, Ю. Калениченко, М. Мартиненко, В. Сокирко, І. Січко, К. Менер, І. Ансофф. Вивченню цієї проблеми присвячено чимало праць вітчизняних вчених О.В. Ареф'євої, Л.І. Вороніної, Б.Д. Гаврилишина, О.Є. Кузьміна, О.П. Луція, В.І. Мацибори, О.Г. Мельника, С.В. Мочерного, Є.Г. Панченка, К.О. Раїцького, А.С. Сосніна, І.І. Тимошенка, О.А. Устинко та інших. Роботи наведених вище авторів мають велику значущість з погляду вирішення проблем управління в умовах національної пост-трансформаційної економіки. Проблемою економічного управління, контролю за показниками економічної ефективності функціонування підприємств та діагностикою причин займаються такі вчені як: Ареф'єва О.В. [1], Жданов С.А. [3], Тимошенко І.І. [9], Корєнков О.В., Глазов М.М. [2], Кібанов А.Я. [5], Левицькі С.О. [6], Перчук О.В. [7].

Постановка завдання. Проаналізувати теоретично розроблені методи та моделі, які можуть стати основою прикладного інструментарію з питань контролю та діагностики економічної ефективності випуску продукції на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Графічне, табличне чи аналітичне зображення причинно-наслідкових зв'язків між економічними параметрами є дуже зручними засобами визначення порядку дій персоналу у налагодженні контролю, діагностики та управління економічною ефективністю. При цьому порядок розгляду показників може змінюватись, або ж за заданою величиною ефективності визначаються умови, при яких вона може бути досягнута, або за даних умов визначається ефективність.

Як бачимо, досліджувана проблема має багато параметрів, тому один і той самий рівень економічної ефективності може бути досягнутий за різної комбінації економічних змінних. Зона допустимих розв'язків звужується при наявності обмежень на деякі економічні змінні (наприклад, ціну, обсяги продукції тощо). Перевагою розробленого прикладного інструментарію контролю, діагностики та управління економічною ефективністю є те, що можливі розв'язки представлені у широкому інформаційному полі сполучень змінних, що дуже зручно для здійснення прогностичних оцінок при відомих тенденціях зміни умов на ринку і це сприяє своєчасному прийняттю рішень для послаблення негативних наслідків.

Використовуючи прикладний інструментарій для прийняття рішень, необхідно мати на увазі, що дії (фактори, які мають змінюватися) залежать від умов функціонування підприємств, а поєднання цих умов диктуються правилами прийняття рішень. Таким чином, у процедурі прийняття рішень щодо економічного управління існує своя логіка, яка визначається умовами завдання. Проведений аналіз показав, що в реальних умовах зустрічаються дві ситуації, у яких необхідно застосовувати різні методи при прийнятті рішень: ситуація з високою невизначеністю вихідних даних – спостерігається при нестабільних ринкових умовах, коли рішення повинно прийматися при вихідних даних, які знаходяться у відповідних діапазонах їхніх можливих значень (можуть бути задані тільки мінімальні та максимальні величини основних параметрів). Тоді необхідно визначати значення економічного параметру, при досягненні якого може бути забезпечена економічна ефективність випуску продукції не нижча ніж необхідна; ситуація з достатньо стійкими вихідними даними, яка спостерігається у стабільних ринкових умовах, або коли необхідно визначити рівень економічної ефективності (прибутковість чи збитковість), контролюючи її та оцінюючи за минулий період. За цих умов в якості основних моделей економічного управління доцільно застосовувати: універсальну модель відповідності відношення витрат та відносної ціни; модель залежності прибутку від постійних, змінних витрат та відносної ціни [9].

Для забезпечення відповідного рівня прибутку при виникненні вузьких місць у виробництві і реалізації продукції необхідно коригувати ті параметри виробництва, якими підприємство може керувати. Тому персонал управління повинен засвоїти правила визначення величин параметрів, які коригуються при існуючих обмеженнях на величини інших параметрів (які не можливо змінити, тому що у підприємства немає для цього можливостей). Для прискорення процесу оволодіння методами коригування параметрів виробництва, розуміння сутності процедур, які проводяться, у таблиці 1 наведені правила визначення величин змінних, якими можна управляти за допомогою графічної моделі відповідності відношень витрат та відносної ціни.

У таблиці 1 наведені економічні параметри, зазначені показники на вході графічної моделі, показана послідовність проведення операцій (дій) для визначення величини керованого параметра. Застосування зведених у таблиці 1 правил дає можливість отримувати величини цільових результатів за кон-

кретними економічними показниками. Після того, як величини необхідних цільових результатів будуть отримані на підприємстві слід розробити систему заходів для вирішення завдань цільового управління, виконання яких забезпечує досягнення цих цільових результатів (наприклад, зниження постійних затрат за рахунок надання в оренду не використовуваних площ, скорочення персоналу, незадіяного у процесі виробництва, сумісництво посад).

Таблиця 1

Правила визначення величини управлінських змінних за допомогою

універсальної графічної моделі відповідності відношень $\frac{C}{Z}$ і $\frac{P}{Z}$

Умова завдання		Правила обчислення величин на вході у модель	Правила графічного визначення		Послідовність дій з графічною моделлю
Відомі чи задані величини	Визначені величини		Точки з координатами	Величини	
P, Z, C	Прибуток Mn Збиток Mз	$\frac{C}{Z}, \frac{P}{Z}$	$\frac{C}{Z}, \frac{P}{Z}$	Mn чи Mз	
C, Z, Mn (Mз)	$\frac{P}{Z}$	$\frac{C}{Z}$	$\frac{C}{Z}, Mn$ (Mз)	$\frac{P}{Z}$	

* Розроблено автором

Таким чином, застосування документально описаних правил визначення необхідних величин управління економічними змінними таблиці 1, використання для цих цілей універсальних моделей відносного прибутку чи моделі відносної відповідності дає можливість обґрунтовано визначити завдання, встановлювати цільові результати і розробляти систему заходів при організації на підприємстві цільового управління. Завдяки правилам, вказаним у таблиці 1, можна кількісно визначати головні завдання та цільові результати для продукції, яка виготовляється на підприємстві, з метою досягнення заданого рівня прибутковості.

Система організаційно-технічних заходів щодо впровадження цільових методів управління спрямована на досягнення високих результатів на підприємстві і в його підрозділах та службах, а також на підвищення ефективності роботи керівників різних рівнів управління. Ця система охоплює дуже широке коло взаємопов'язаних завдань, які вирішують різні підрозділи та служби підприємства, і тому потребує постійної координації щодо надходження своєчасної інформації для потреб контролю та вимірювання результатів функціонування підприємства і його підрозділів.

Аналіз та контроль цільових результатів дає можливість своєчасно коригувати відхилення від запланованих показників, що сприяє зростанню ефективності та якості роботи підприємства в цілому. Досвід показує, що для успішного цільового управління необхідно розробити спеціальні документи,

а також планувати завдання та цільові результати за основними елементами господарського механізму підприємства.

Нижче перераховуються процедури та документи, які входять до складу системи організаційно-технічних заходів щодо вдосконалення методів цільового управління: аналізуються основні проблеми (невирішені завдання) функціонування підприємства та причини, які їх викликають; дається оцінка можливих шляхів вирішення основних проблем підприємства, вибір пріоритетних завдань, аналіз елементів господарського механізму, які необхідно привести у відповідність з метою функціонування підприємства; розробляється план головних і підпорядкованих завдань управління за цільовими результатами на певний період часу, а також визначаються підрозділи і керівники, відповідальні за їхнє виконання; на основі головних вимог плану розробляються найважливіші документи цільового управління – карти цільових завдань провідного персоналу управління підприємством (заступників директора, головного інженера, головного економіста, головного технолога, головного конструктора, головного механіка, начальника цеху, начальників відділів збуту, постачання, фінансового відділу, відділу кадрів). У цих картах формулюються основні цілі їхньої роботи з визначенням кількісних і якісних цільових результатів, сфери відповідальності за певний напрям діяльності підприємства, за документацію та інформацію з метою досягнення цільових результатів.

Карти цільових завдань керівників розробляються самими керівниками і затверджуються начальниками, яким вони підпорядковуються за посадою. При цьому керівник детальніше формулює заходи, які необхідно провести, роз'яснюючи не тільки основні, а й підпорядковані параметри впливу на цільовий результат. Для успішного цільового управління, у якому повинна брати участь значна кількість підрозділів підприємства і виконавців, велике завдання необхідно поділити на основні частини, відповідно до компетенції підрозділів і відповідальних за їхнє виконання керівників. При цьому для координації і контролю доцільно розробити план організаційно-економічних заходів, у якому треба розкрити етапи діяльності підрозділів, призначити відповідальних виконавців і наголосити на послідовності виконання завдань для досягнення кінцевих результатів, а також на строках закінчення етапів.

До плану організаційно-технічних заходів ставиться важлива вимога: він повинен бути реальним за строками виконання намічених етапів вирішення поставлених завдань відповідно до забезпечення ресурсами і можливостей підрозділів – виконавців етапів заходів. Його розробник зобов'язаний погодити і скоординувати обсяг та зміст інформації, яку він отримує від виконавця окремих етапів, з тією, яку повинен надавати виконавцям. Якщо управлінський персонал не оволодіє цією методикою на практиці, то неможливо реалізувати систему цільового управління, визначити найважливіші завдання і сформулювати систему заходів щодо їхнього досягнення у визначений строк.

Це означає, що впровадження цільового управління передбачає наявність високої кваліфікації у основної частини персоналу управління. Останнє досягається шляхом організації певних навчальних курсів, прове-

дення семінарів, оснащення необхідною літературою, набуття навичок, необхідних для економічного управління сучасними методами і моделями контролю, для оцінки економічної ефективності випуску продукції, підготовки, обґрунтування і прийняття доцільних економічних рішень. Іншим напрямом впровадження методів цільового управління є організаційне планування самого процесу цільового управління, розробка мінімуму необхідної документації, де мають бути визначенні елементи господарського механізму, які потребують удосконалення, завдання щодо їхнього розвитку і цільові результати цього розвитку (за рівнями і строками).

Особливістю розробленого інструментарію є його універсальність, можливість застосування для контролю за ефективністю будь-якої продукції виробничих підприємств. Такі можливості забезпечує застосування моделі залежності прибутку від постійних та змінних витрат і відносної ціни (табл. 2).

Особливістю організації цільового управління на підприємстві є широке делегування повноважень на всіх рівнях управління, при якому головні завдання цільового управління підприємством визначаються у централізованому порядку, а напрями їхнього виконання деталізуються керівниками різних рівнів самостійно, оскільки саме вони повинні застосовувати найвживаніше рішення з метою удосконалення цільових результатів, а також перевіряти їхнє виконання.

Організаційна документація дає можливість чітко визначати ціль при постановці завдань цільового управління, аналізувати результатів праці як окремих підрозділів підприємства, так і окремих керівників, що сприятиме зростанню ефективності і підвищенню якості роботи організації в цілому. Розроблена методика використання моделі залежності прибутку від постійних та змінних витрат і відносної ціни може успішно застосовуватись у технології цільового управління підприємством і стати основою прикладного інструментарію для персоналу управління.

Таблиця 2

Перелік інструментарію для контролю і оцінки економічної ефективності продукції

Завдання цільового управління	Рекомендаційні методи і моделі. Організаційна документація
Виявлення слабких місць у господарському механізмі, діагностика їхніх причин Визначення управлінських параметрів, які забезпечують потрібний рівень прибутковості випуску продукції	Графічна модель відповідності відношень витрат $\frac{P}{Z}$ і відносної ціни $\frac{C}{Z}$, яка забезпечує фіксований рівень відносної прибутковості Mn .
Планування і контроль завдань, етапів, строків, цільових результатів, заходів цільового управління підприємством	Структурна схема формування завдань і результатів цільового управління. Плани організаційно-технічних заходів для вирішення окремих завдань цільового управління

** Розроблено автором*

Таким чином, цільове управління має низку особливостей та переваг, а саме: головним у цільовому управлінні є наукове обґрунтування цілей та підцілей нижчих рівнів управління; при формуванні цілі визначається особли-

вість стану та тенденції розвитку об'єкта управління; цільове управління орієнтується на кінцевий результат, тобто, при цьому підході ціль та результат нероздільні; завдяки цільовому підходу створюється можливість найповнішого об'єднання усіх ресурсів підприємства – матеріально-технічних, кадрових та раціональне їхнє використання для виконання різних типів завдань, що забезпечують досягнення цілей; з метою досягнення кінцевих результатів для кожного з пріоритетних напрямів розробляється конкретна програма дій.

Запропонована модель [9] дає можливість визначити відхилення її ендогенних показників від нормального значення, вимірювати їх як відносні величини і переводити в абсолютні відхилення керованих змінних. Використовуючи величини абсолютних відхилень, можна контролювати випуск певної продукції, а також застосовувати необхідні регулятори впливу на ефективність підприємства.

Висновки. Отже, можемо сформулювати напрями вирішення проблеми економічної діагностики функціонування підприємства: для впровадження цільового управління на підприємстві повинна бути сформована необхідна загальна інформаційна система економічної діагностики і економічного управління, яка базувалася б на універсальній графічній моделі. На графіках сформовані і зображені лінії нормального функціонування (беззбитковості і прибутковості з визначеним рівнем прибутку) і лінії ненормального функціонування (збитковості); управлінський персонал необхідно оснастити універсальними графічними моделями економічного управління і діагностики, навчити їх застосовувати цей інструментарій з метою контролю за економічним станом і підготовкою управлінських рішень; на підприємстві має впроваджуватись необхідна для ефективного управління система обліку затрат для кожного продукту, досліджуватися змінні і постійні затрати з метою визначення їхніх оптимальних значень, для встановлення відхилень фактичних даних від оптимальних за моделлю та виявлення причин їхнього виникнення.

Література.

1. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
2. Глазов М.М. Экономическая диагностика предприятий. – СПб.: ГУЭФ, 1998. – 17 с.
3. Жданов С.А. Механизмы экономического управления предприятием: Учебн. пос. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 319 с.
4. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. – М.: Дело и сервис, 1998. – 325 с.
5. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. – М., – 1990. – 345 с.
6. Левицькі С.О. Впровадження програмно-цільового методу формування бюджетів // Фінанси України. – 2004. – № 6. – С. 33 – 37.
7. Перчук О.В. Економічні методи управління якістю. // Фінанси України. – 2005. – № 4. – С. 74 – 82.
8. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации: Учеб. пособие для менеджера. – К.: Изд-во Епрот. ун-та, 2002. – 350 с.
9. Гранченко Л.В. Оцінювання ефективності управління підприємством на основі універсальних нормативних графічних моделей // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 7. – С. 127-131.