

**ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ ПОЛІГРАФІЇ**

УДК 658.52.011.56:655

**О.І. Гузела, Л.П. Стеців, Л.А. Швайка****ДО ПИТАННЯ ПРО МЕТОДИКУ ОЦІНКИ РІВНЯ  
УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПОТУЖНОСТЯМИ  
ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Функціонування будь-якого підприємства за ринкових умов відбувається при постійній орієнтації на попит споживача. Маркетинговий інструментарій дозволяє сьогодні виробляти досить виправдані підприємницькі орієнтири. Однак для повноцінної реалізації місії підприємства, стратегічних і поточних цілей необхідно постійно пристосовувати до еластичності попиту „обмежену”, „доганяючу” гнучкість виробничого потенціалу підприємства, зокрема в галузі виробничих потужностей. Стихийне пристосування має велику імовірність ризику. Потрібне свідоме управління виробничими потужностями, про що свідчать теоретичні концепції і практика життєздатних підприємств.

В умовах зростаючої конкуренції проблема управління виробничими потужностями поліграфічних підприємств набуває стратегічного значення. Виробничі потужності характеризують поточний стан підприємства, перспективи його розвитку, фінансову і технічну політику. Відомий німецький економіст К. Мелерович у рекомендаціях підприємцям стверджував, що немає нічого дорожчого, ніж невикористовувані виробничі потужності, і нічого дешевшого, ніж їх повне використання.

Загальна ситуація з виробничими потужностями в галузях народного господарства України характеризується складними тенденціями, які проявляються у змінах їх величини, складу та низькому рівні використання.

Вплив ринкових умов і соціально-економічних факторів, динаміка попиту на продукцію, необхідність підвищення її конкурентоспроможності, забезпечення стабільного фінансового стану підприємств вимагають нових підходів у тактиці і стратегії управління виробничими потужностями.

Для визначення оптимальних напрямків удосконалення управління виробничими потужностями потрібна чітко окреслена методологія і пристосована до суб'єкта управління методика.

Методологія дослідження визначає виробничі потужності (П) як елемент діагностики функціонування системи підприємства. Методика – це система показників оцінки ефективності управління. Практика методичного моделювання виробила певну структуру показників, які відображають конкретне явище, стан об'єкта, його відповідність нормам чи нормативам. Більше того, удосконалення управління економікою на будь-якому ієрархічному рівні взагалі неможливе без конкретної системи показників, рівень яких можна було б оцінити і виміряти. Відбір дієвої системи показників та укладання їх у методики – складний і тривалий процес. Так, методика оцінки економічної ефективності капіталовкладень розроблялася 20 років і, зрештою, так і не знайшла повноцінного застосування в практиці господарювання.

Пошук ідей щодо вдосконалення управління виробничими потужностями поліграфічних підприємств засвідчив відсутність хоч би якоїсь цілісної методики оцінки рівня управління П (хоча про управління П точиться полеміка в економічній літературі вже понад 20 – 25 років). Складність полягає в тому, що:

кожна галузь, підгалузь, підприємство мають неоднорідні особливості побудови і характеристик продукції, які складно універсалізувати;

галузі промисловості України, у т.ч. і поліграфія, у переважній більшості позбавлені сучасних (ринкових) методик розрахунку П, управління П перейшло в ранг другорядних проблем, що є явною оманю, оскільки П – це елемент ринкового механізму – пропозиція продукції (робіт, послуг) підприємства;

процеси управління П, зокрема в поліграфії, дуже багатовекторні. Щоб їх охопити, формалізувати й оцінити, знайти критерії ефективності за умов конкурентного середовища треба мати значний вузьконауковий і практичний досвід;

у поліграфії (і воні в цьому явищі не виняток) складний процес ранжування ознак побудови системи показників управління П: за функціями, об'єктами, видами продукції чи діяльності і т.п.

Таким чином, предмет наукових досліджень непростий, і викладені результати – це один з варіантів методики, пристосова-

ний до класичних поліграфічних підприємств з випуску переважно книжкової продукції.

Тривалі спостереження за порядком формування П на поліграфічних підприємствах, їх обліком та рівнем використання, нормативним регламентуванням розрахунків П і практичним використанням нормативів, об'ємом бази даних щодо ресурсних процесів та змінною цього об'єму дали підстави для деяких висновків, викладених нижче.

Визначальною структурною групою в системі показників управління П є група, змодельована відповідно до функцій управління. Кожна з груп показників за функціями управління включає повністю чи частково показники інших (решти) рангів. Враховуючи це, можна побудувати матрицю відібраних і певним чином апробованих в умовах Львівської державної книжкової фабрики „Атлас”, видавництва „Вільна Україна”, Львівської обласної книжкової друкарні показників (див. схему). З матриці видно, що, поперше, система показників може бути більш розгорнутою, якщо цього вимагає мета аналізу і дозволяє інформаційна база підприємств. Чим складніший внутрішній економічний механізм підприємства, тим ширша система показників.

По-друге, з ранжованих 24 показників більшість (16) є відносними, тобто визначаються у вигляді коефіцієнтів. Основними об'єктами визначення показників є підприємство і цехи (основні або один з основних, крім провідного). За існуючої системи обліку для подібного аналізу на рівні цехів необхідне додаткове залучення інформації. Десять показників є основними, які, сьогодні здебільшого, встановлюються й аналізуються на підприємстві. Вісім – спеціальні, які потребують спеціального обліку та унеможливаються у визначенні при його відсутності. Більшість показників доцільно аналізувати щорічно задля реальної оцінки тенденцій ефективності управління. В середньому за нинішніх умов інформаційної забезпеченості, внутрішньої діяльності поліграфічних підприємств, абсолютно прикладними є більше 30% виокремлених показників. Потребують опрацювання даних первинного обліку понад 45% показників. Вимагають додаткового обліку або є в базі даних окремих підприємств (дуже рідко) 20% показників. Отже, в цілому цю систему можна застосувати для аналізу управління П поліграфічних підприємств, рекомендуючи її як варіант методики. Слід зауважити, що з вибраних для мето-

Матриця ранжування показників рівня управління П поліграфічного підприємства

Показники рівня управління за управлінськими функціями	Структурні групи									
	за методом оцінки		за об'єктом			за значимістю			за періодичністю	
	абсолютні	відносні	підприємство	цехи	устаткування	основні	супутні	спеціальні	щорічно	за необхідністю
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Планування</b>										
Потужність вхідна										
Коефіцієнт достовірності П										
Реальні резерви П										
Коефіцієнт відповідності попиту										
Коефіцієнт регламентації: за формою за якістю										
Коефіцієнт охоплення										
Коефіцієнт спряження П друкарського цеху з П цехів: обробного формного										
<b>Організація</b>										
Коефіцієнт використання П підприємства										

## Продовження схеми

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт використання П цехів										
Коефіцієнти змінності устаткування										
Коефіцієнти екстенсивного використання										
Коефіцієнти інтенсивного використання										
Інтегральний коефіцієнт										
Фондовіддача основних фондів										
Фондовіддача активної частини										
Фондовіддача пасивної частини										
Фондовіддача (в натуральних показниках) основних фондів										
<b>Облік, контроль</b>										
Коефіцієнт забезпечення										
Коефіцієнт формальної відповідності										
Коефіцієнт регламентації балансу потужностей										
<b>Стимулювання</b>										
Кількість показників стимулювання										
Сума стимулювання										

дики показників лише 13 – загальноприйняті, типові, а решта – запропоновані авторами в процесі дослідження проблеми.

Для їх розрахунку потрібно розв’язати ще проблему функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства – удосконалити систему обліку на рівні структурних підрозділів, особливо великих і середніх. Стихійне втручання ринкових важелів у діяльність підприємств зруйнувало внутрішні інформаційні потоки, без яких неможливо повноцінно управляти поведінкою підприємницьких структур. Це окрема проблема, яка розглядається і розв’язується в інших галузях, але повністю упущена в поліграфії [4].

Розрахувати показники, запропоновані авторами, можна за такою методикою (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Методика розрахунку показників рівня управління потужностями**

Показники	Формула визначення	Символіка	Примітка
Коефіцієнт регламентації ( $K_p$ ): за формою ( $K_p^f$ ) за якістю ( $K_p^y$ )	$K_p^f = \frac{\Gamma_p^n}{\Gamma_p^m}$ $K_p^y = \frac{\Gamma_p^z}{\Gamma_p}$	$\Gamma_p^n$ – кількість граф форми, за якою розраховує П підприємство $\Gamma_p^m$ – те ж, передбачає методика чинна $\Gamma_p^z$ – графи з якісною інформацією, кількість $\Gamma_p$ – усі графи	Чинною вважається методика розрахунку потенціалу поліграфічних підприємств 1990 року, що не є абсолютною регламентуючою нормою в галузі
Коефіцієнт достовірності П ( $K_d$ )	$K_d = \frac{П^n}{П^m}$	$П^n$ – за даними підприємства, нат. од. $П^m$ – розрахована за чинною методикою, нат. од.	
Коефіцієнт відповідності попиту ( $K_{вн}$ )	$K_{вн} = \frac{ПР}{П_{вх}}$	$ПР$ – річна виробнича програма, нат. од. $П_{вх}$ – вхідна потужність за даними підприємства	

## Продовження табл. 1

Коефіцієнт забезпечення ( $K_{зоб.}$ )	$K_{зоб.}^{\phi} = \frac{K_{обл.}^{\phi}}{K_{обл.}^{зоб.}}$	$K_{обл.}^{\phi}$ – фактична кількість різновидів форм обліку в сфері П  $K_{обл.}^{зоб.}$ – необхідна кількість форм для забезпечення системи показників управління	
Коефіцієнт формальної відповідності ( $K_{фв}$ )	$K_{фв} = \frac{\Pi_{вх.}^{\delta}}{\Pi_{вх.}^p}$	$\Pi_{вх.}^{\delta}$ – вхідна у формі балансу потужностей  $\Pi_{вх.}^p$ – вхідна у формі розрахунку	Можуть порівнюватися і показники руху П за відповідними формами і формою балансу потужностей
Коефіцієнт регламентації балансу потужностей ( $K_p^{ов}$ )	$K_p^{ов} = \frac{\Gamma_p^я}{\Gamma_p}$	$\Gamma_p^я$ – те ж, що $\Gamma_p$ (поз.1), але за формою балансу потужностей  $\Gamma_p^i$ – те ж, що $\Gamma_p$ (поз.1), але за формою балансу потужностей	
Кількість стимулюючих показників ( $K_n^{ст}$ )	—	—	
Сума стимулювання ( $C^{ст}$ ), грн.	—	—	Мається на увазі стимулювання продуктивного використання часу за рахунок внутрішніх і зовнішніх факторів
Коефіцієнт охоплення ( $K_o$ )	$K_o = \frac{K_{стр}^p}{K_{стр}^n}$	$K_{стр}^p$ – кількість структурних підрозділів, за якими ведуться розрахунки П  $K_{стр}^n$ – загальна кількість структурних підрозділів	

В умовах діючого поліграфічного підприємства зроблена спроба апробації методики оцінки управління *П* (результати наведені в табл. 2).

Таблиця 2  
Система показників рівня управління потужностями поліграфічного підприємства

Функція управління	Показники	Розрахунок	Значення
Планування	П вхідна, млн. зведених фарбовідбитків	—	122,3 85,6
	Реальні резерви П, млн. зведених фарбовідбитків	171,2 – 85,6	
	Коефіцієнт відповідності попиту	85,6 : 171,2	0,5
	Коефіцієнт достовірності	122,3 : 171,2	0,71
	Коефіцієнт регламентації:		
	за формою	24 : 24	1
	за якістю	11 : 24	0,45
Організація	Коефіцієнт використання <i>П</i>	85,6 : 182,0	0,47
	Фондовіддача основних фондів		
Облік, контроль	Фондовіддача активної частини		
	Коефіцієнт забезпечення	8 : 24	0,33
	Коефіцієнт регламентації ВП	1	1

Як бачимо, з 24 показників на сьогодні в умовах діючого поліграфічного підприємства можна встановити лише 12. Вирахувані показники свідчать про загалом низький рівень управління *П*. По-перше, планування *П* відбувається формально, відірвано від дійсного попиту. Коефіцієнт відповідності *П* попиту – 0,5, рівень достовірності розрахунку – 0,71. Формальність проявляється і в тому, що при  $K_{\text{р}}^{\text{н.н.}} = 1$   $K_{\text{р}}^{\text{а}}$  становить 0,45. Себто неякісна нормативна база, яка і спричиняє штучне (але не зумисне) заниження *П*. Вочевидь, абсолютно упущене управління *П* суміжних цехів. Низькі  $K_{\text{ан}}$  (0,47) та забезпеченість первинним обліком. Зовсім відсутня система стимулювання.



Реальні показники спонукають також до подальшого вивчення питань формування виробничої програми (ВП), ув'язки *П* – *ВП* і витрат, пошуку інтегральних показників управління *П*, а також диференціації методики за підприємствами різного типу, спеціалізації тощо.

Проблема оцінки рівня управління виробничими потужностями має повноцінний і перспективний розвиток в напрямку дослідження інших елементів потенціалу (ресурсів праці, матеріальних, інформаційних), а також перегляду суті *П*, її вимірювання та оптимізації.

1. Голиков Ю.П. Методы оптимизации производственного потенциала полиграфического предприятия в условиях рынка. Новые условия хозяйствования в книгоиздании. М., 1997. 2. Коновалова Н. Производственные мощности предприятий: эффективность использования. К., 1987. 3. Методика определения производственного потенциала книжно-журнальных полиграфических предприятий. М., 1990. 4. Нападівська Л. Інформаційне забезпечення стратегії і тактики управління підприємством // Економіст, 1999, №4. 5. Швец И.Б. Управление производственными мощностями: методология, оценка, учет. Донецк, 1998. 6. Экономика предприятия / Под ред. О.М. Волкова. М., 1997.

Стаття надійшла до редколегії 12.01.2000