

УДК 338.242.2

Пунчак Л. А.,

к.е.н., доцент, кафедра організації видавничої справи,  
поліграфії та книгорозповсюдження  
Національний технічний університет України «КПІ», м.Київ

### ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНОГО АНАЛІЗУ

*У статті досліджено питання вдосконалення управління промисловим підприємством на основі застосування методу функціонально-вартісного аналізу. Визначено основні напрямки, принципи та особливості застосування методу на підприємствах поліграфічної галузі країни. Обґрунтовано доцільність його застосування для формування та забезпечення належної якості продукції та зменшення операційних витрат діяльності, які в сучасних умовах є одними із визначальних факторів забезпечення конкурентних позицій підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Запропоновано власний підхід до вартісної оцінки виконання функцій управління якістю на підприємствах.*

*Ключові слова:* аналіз, брак, витрати, підприємство, поліграфія, управління, функція, якість.

### УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА

Пунчак Л. А.

*В статье исследованы вопросы усовершенствования управления промышленным предприятием на основе использования метода функционально-стоимостного анализа. Определены основные направления, принципы и особенности использования метода на предприятиях полиграфической отрасли страны. Обоснована целесообразность его использования для формирования и обеспечения надлежащего качества продукции и уменьшения операционных затрат деятельности, которые в современных условиях являются одними из определяющих фактором обеспечения конкурентных позиций предприятий на внутреннем и внешнем рынках. Предложено собственный подход к стоимостной оценке выполнения функций управления качеством на предприятиях.*

*Ключевые слова:* анализ, брак, затраты, качество, полиграфия, предприятия, управление, функция.

### ENTERPRISE MANAGEMENT IMPROVEMENT ON THE BASIS OF VALUE ENGINEERING

Punchak L.

*The paper investigates the issue of enterprise management improvement on the basis of value engineering, taking into account the specifics of it's use in product quality management at printing enterprises. The author analyzed main directions, principles and features of the method at the enterprises of the printing industry. Expediency of use of the value engineering for*

*formation and ensuring appropriate quality of production and reduction of operational expenses is proved. In modern conditions price and quality are major factors which influence profitability of the enterprise, its ability to conduct competitive fight in a domestic and foreign markets. Therefore actual are approaches which allow to find ways of rational use of resources at simultaneous increase of the production qualitative properties capable to satisfy consumer's requirements. Own approach to a cost assessment of performance of quality management functions at the enterprises is offered.*

**Keywords:** *analysis, cost, default, enterprise, function, management, printing, quality.*

**Постановка проблеми.** Для сучасних промислових підприємств характерними є відносна постійність виробничих і управлінських підрозділів, та значна змінність зв'язків між ними. Окрім виробничо-економічних характеристик підприємствам притаманні риси та традиції, що вже склалися протягом певного періоду часу, а також поточні мінливі особистісні взаємовідносини та внутрішні комунікації, що впливають на організаційну структуру управління.

Для виявлення недоліків системи управління підприємством, розробки необхідних заходів для вдосконалення організаційної структури, необхідно здійснювати аналіз її фактичного стану та тих тенденцій розвитку, які є актуальними в сучасних умовах. Особливості виробничої структури та структури управління, притаманні багатьом діючим підприємствам, є вкрай різноманітними. Аналіз та вдосконалення організаційних структур управління відноситься до складних проблем, вирішення яких можливе лише при поєднанні формальних та неформальних методів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню забезпечення ефективності та вдосконалення діяльності промислових підприємств приділено увагу в працях таких вчених-економістів як Власенко Н.А., Гуткевич С.О., Завадський Й.С., Корінько М.Д., Нижник В.М. та ін. Дослідженню впливу якості управління та управлінських рішень на ефективність діяльності підприємств присвячено праці наступних вітчизняних вчених: Воротиної Л.І., Мікловди В.П., Колесник В.М., Череп А.В. тощо. Проте, недостатньо повно досліджені особливості вдосконалення управління промисловими підприємствами на основі застосування функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

**Метою статті** є обґрунтування доцільності та виокремлення особливостей застосування функціонально-вартісного аналізу для підвищення ефективності управління підприємствами.

**Основні результати дослідження.** В сучасних умовах розвитку економіки країни актуальним є питання підвищення її ефективності, росту валового внутрішнього продукту, збільшення об'ємів випуску продукції, конкурентної як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Одним із факторів, здатних забезпечити високу конкурентну позицію підприємств, є ефективне управління ними як основними суб'єктами ринкових відносин. Це і зумовлює вагомість проблеми оцінки ефективності управління підприємством. В науковій економічній літературі відсутнє єдине трактування поняття ефективності управління. На думку деяких вчених ефективність управління підприємством може бути оцінена за ступенем досягнення встановлених цілей, якості та обґрунтованості планування, ефективності використання капітальних вкладень тощо [8]. Разом з тим, пропонується і інша

система показників для оцінки результатів функціонування системи управління підприємством, а саме: швидкість прийняття рішень, витрати на їх розробку та реалізацію, ефект від реалізації рішень [5].

Складність управління сучасними промисловими підприємствами пов'язана, в першу чергу, з фактором мінливості. В операційній системі підприємств - це необхідність постійного оновлення продукції, освоєння нових технологічних процесів, що вносить зміни і у відносини між відділами, інтенсивність матеріальних потоків, об'єм та характер виробничих послуг. Як правило, мінливість зв'язків в системі управління є вищою, ніж на виробництві. При цьому, офіційна регламентація відносин в системі управління (у формі положень про підрозділи, посадових інструкцій та ін.) відстає від реальної динаміки внутріфірмових комунікацій. В результаті, керівники підприємств не здатні з достатньою точністю сформулювати задачі та визначити конкретні причини недостатньої ефективності управління підприємством.

Зростання складності та різновидів продукції, нестабільність зовнішнього середовища призводить до підвищення складності організацій, та відповідно до підвищення складності функцій управління ними. За таких умов, для вдосконалення системи управління підприємством доцільним є використання функціонально-вартісного аналізу. Цей метод техніко-економічного дослідження функцій управління спрямований на пошук шляхів та резервів зниження витрат на основі вибору ефективних способів виконання функцій управління для підвищення його загальної ефективності. Цілі використання цього методу можуть відрізнятися залежно від об'єкта дослідження. Якщо таким об'єктом є підрозділ підприємства, то метою дослідження буде вдосконалення роботи підрозділу за показниками витратності, трудомісткості, керованості та продуктивності; якщо якість продукції підприємства – то попередження виникнення надмірних витрат на формування та забезпечення якості продукції тощо. Використання методу ФВА дозволяє:

- провести аналіз функцій, що виконуються структурними підрозділами підприємства;
- визначити рівень виконання різних бізнес-процесів на підприємстві;
- обґрунтувати вибір раціонального варіанту технології реалізації бізнес-планів;
- підвищити рівень якості продукції та загальної ефективності діяльності підприємства.

Дослідження вченими методології проведення функціонально-вартісного аналізу показують, що в сучасних умовах відсутня єдина універсальна методика проведення аналізу [2]. Рекомендується перед проведенням аналізу проаналізувати основні фактори, що впливають на процес його застосування, а саме: рівні проведення ФВА (управління підприємством, управління структурним підрозділом тощо); об'єкт дослідження та його життєвий цикл; об'єм фінансування досліджень та кваліфікація фахівців, що проводять ФВА.

Аналітичний огляд наукових джерел показав, що зміст та застосування методу функціонально-вартісного аналізу засновано на наступних принципах. Принцип системності передбачає, що об'єкт дослідження характеризується внутрішньою структурою та здатністю виконувати певну діяльність. Вивчення об'єкта як системи дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між ресурсами на вході системи управління, компонентами системи та результатами на її виході. Вартісний принцип передбачає, що в процесі управління система переносить витрати ресурсів на вартість кінцевої продукції. Результативність управління – це характеристика системи, що визначає її здатність виконувати певні функції, а

ефективність – це характеристика, обернено пропорційна витратам, що споживає система. Відповідно до цього принципу, для оцінки результативності та ефективності системи необхідно визначити співвідношення між функціями, які виконуються системою та витратами на їх виконання.

Функціонально-вартісний аналіз починається з виявлення та визначення функцій системи управління, які поділяються на загальні (основні) та конкретні (специфічні). Загальні функції управління – придатні для різних процесів управління, тому що відображають його сутність. Виконання конкретних або специфічних функцій має локальний характер та може змінюватись залежно від цілей, спеціалізації і масштабів виробництва, тобто це функції структурних підрозділів апарату управління. Значення показників рівня реалізації функцій дозволяє визначити залежність між комплексним показником рівня реалізації функцій та ефективністю діяльності підприємства, а також розподілити ресурси відповідно до величини показника рівня реалізації тієї або іншої функції. Ступінь значимості визначається експертним шляхом, а результати використовуються для розподілу функцій по рангам. Вагомість обраної функції характеризує відносний вклад її серед решти функцій свого рівня у виконанні поставлених задач.

Нами проведено аналіз функцій управління якістю на прикладі поліграфічного підприємства ТОВ «Кераміст». На основі вимог нормативної документації, а також даних положень про відділ управління якістю та посадових інструкцій складено перелік функцій, що виконуються спеціалістами відділу (табл.1). Методом експертних опитувань визначено вагомість кожної з функцій у формуванні та забезпеченні якості продукції. Таким чином, прослідковується взаємозалежність між управлінням підприємством та якістю кінцевої продукції.

**Таблиця 1. Оцінка функцій управління якістю продукції поліграфічних підприємств**

Функція	Ваго- мість, %	Коефіцієнт виконуваності функції	Коефіцієнт викорис- тання робочого часу	Втрати від браку, тис.грн
Вивчення потреби в продукції, її технічному рівні та якості	9,97	0,79	0,67	43,6
Планування заходів забезпечення та підвищення якості продукції	15,97	0,45	0,42	36,4
Організація технологічного, метрологічного та матеріально-технічного забезпечення якості продукції (в т.ч. нормування вимог до якості продукції)	13,31	0,92	0,91	32,9
Стимулювання підвищення якості продукції	13,31	0,65	0,21	11,1
Налагодження взаємовідносин з постачальниками з метою досягнення необхідного рівня якості	14,16	0,56	0,32	5,3
Техніко-економічний аналіз покращення якості продукції та ефективності управління якістю продукції в цілому	16,64	0,71	0,43	17,6
Контроль якості та випробування продукції	16,64	0,96	0,94	5,6
Всього	100,00	x	x	152,5

Далі нами визначено рівень якості виконання функції управління. Для цього використано показники виконуваності функцій та використання робочого часу на основі даних фотографії робочого часу. Складність застосування методу функціонально-вартісного аналізу полягає в тому, що часто важко дати вартісну оцінку виконанню функцій управління. Для вирішення цієї проблеми в управлінні якістю нами пропонується використовувати дані про втрати від браку через неналежне виконання виокремлених функцій управління. Дані про причини та суму втрат отримано з актів про брак продукції за 2010-2014 рр. ТОВ «Кераміст».

Проведений аналіз показав, що найвищими втрати від браку – в середньому 43,6 тис.грн на рік – є через недовиконання функції вивчення потреб замовників в рівні якості продукції та через низький рівень планування заходів підвищення якості продукції у майбутніх періодах – в середньому 36,4 тис.грн. Значення коефіцієнту використання робочого часу показує, що лише спеціалісти, зайняті контролем якості та випробовуванням продукції використовують робочий час належним чином, в той час, як відповідальні за стимулювання підвищення якості продукції витрачають на цю діяльність лише 0,21 від нормативного часу.

Вдосконалення системи управління промисловими підприємствами закінчується визначенням очікуваного ефекту від реорганізації його діяльності. Величина резервів вдосконалення виконання функцій управління пропонуємо визначати за формулою:

$$P_{\phi} = \sum_{t-t_k}^{t_k} P_t \alpha_t$$

де  $P_{\phi}$  - величина економії на управління підприємством або підрозділом;

$P_t$  - економія витрат на управління підприємством або підрозділом у t-році впровадження заходів вдосконалення управління;

$\alpha_t$  - коефіцієнт приведення одночасних витрат та результатів до розрахункового періоду.

За формулою нами розраховано величину резервів вдосконалення функцій управління, яка показала, що за рахунок більш повного виконання посадових обов'язків та відповідальнішого використання робочого часу можливо зменшити втрати від браку на 92,8 тис.грн. При цьому, прогнозується, що якість продукції зросте, а це в свою чергу, разом із зменшенням вартості одиниці продукції дозволить залучити нових замовників.

**Висновок.** Таким чином, підвищення ефективності управління підприємством є багатогранним процесом. Це обумовлено тим, що організація як функція управління, забезпечує і збереження системи (структури) і її розвиток (динаміку), що відповідно відображається на функціонуванні підприємства. Проведений аналіз показав, що забезпечення ефективної діяльності підприємства неможливе без вдосконалення системи управління. Забезпечення належного вартісно обґрунтованого виконання функцій управління спеціалістами відділів сприяє вдосконаленню структури робочого часу, зменшенню операційних витрат діяльності та подальшому розвитку підприємства.

Подальшого дослідження потребує питання ресурсних можливостей та потенціалу підприємств для забезпечення зростаючих вимог до якості та вартості продукції, в т.ч. для поліграфічної галузі країни.

1. Воротіна Л. І. Раціональні управлінські рішення як ресурс підвищення ефективності операційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л. І. Воротіна, А. С. Пятигін // *Актуальні проблеми економіки*. - 2012. - № 10.
2. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення / [В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович] ; ДВНЗ "Ужгород. нац. ун-т", ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). — Полтава : ПУЕТ, 2013.
3. Завадський Й. С. Менеджмент : [підручник]. Т.1 / Й. С. Завадський. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998.
4. Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу / [Нижник В. М. та ін.] ; за наук. ред. Нижника В. М. — Хмельницький : ХНУ, 2014.
5. Колесник В. М. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / В. М. Колесник, К. І. Воєнна // *Економічний простір*. - 2013. - № 71.
6. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи : [монографія] / М. Д. Корінько. — К.: ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2007.
7. Модель розвитку галузей економіки України : [монографія] / За ред. С.О. Гуткевич. – К.: НТУУ «КПІ», 2011.
8. Сучасний управлінський інструментарій ефективного функціонування підприємств / [Власенко Н. А. та ін. ; під ред. Савіної Г. Г.] ; М-во освіти і науки України, Херсон. нац. техн. ун-т. — Херсон : Вишемирський В. С., 2013.
9. Череп А. В. Вибір ефективних управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості / А. В. Череп, Н. М. Шмиголь ; Держ. вищ. навч. закл. „Запоріж. нац. ун-т“ М-ва освіти і науки України. — Запоріжжя : Запоріж. нац. ун-т, 2010.