

поративна культура загалом стримують розвиток корпоративних відносин. Дотримання принципів корпоративного управління, затверджених у грудні 2003 р., і впровадження Кодексу корпоративної поведінки, що є реальним регулюючим чинником у розвинутих країнах, сприятиме залученню інвестицій в акціонерні товариства видавничо-поліграфічного комплексу.

Сьогодні в Україні корпоративне управління розцінюється як складова частина ринкових реформ, умова збільшення обсягів інвестицій у вітчизняний бізнес, засіб підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках і поліпшення показників економічної діяльності як загалом, так і серед підприємств видавничо-поліграфічної галузі зокрема.

1. Лупенко Ю. Акціонерний сектор вітчизняної економіки // Економіка України. 2005. №1.
2. Небава М.І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання: Навч. посіб., К., 2004.
3. Павлов В.І., Мишко О.А. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: Моногр. / Ред. колегія: М.І.Долішній (відп. ред.), В.В. Оскольський, В.І. Павлов. Луцьк; Рівне, 2006.
4. Палига Є.М. Соціально-економічний механізм формування ефективної економіки. Львів, 2000.
5. Практика корпоративного управління в Україні. Дослідження практики корпоративного управління в АТ України за результатами опитування представників АТ у 2004 р., 2005.
6. Пестрецова О. Как обеспечить эффективность корпоративного управления // www.iet.ru.
7. Штангрет А., Дурняк Б., Мартинів В. Інвестиційна активність підприємств видавничо-поліграфічної галузі // Друкарство. 2006. №5.

УДК 65.014.1

О. М. Гіряк

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: СУТЬ, МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

Розглядається питання сутності ефективності менеджменту. Пропонується для використання на поліграфічних підприємствах методика визначення рівня структур управління, ефективності менеджменту.

The paper considers question of the essence of management effectiveness. The paper also proposes methods of determination of the level of management structures and management effectiveness, useful for polygraphic enterprises.

Проблемам визначення ефективності менеджменту завжди приділяли значну увагу як зарубіжні, так і вітчизні науковці, зокрема, Дж. Пілдіч, Пітер Друкер, О. Є. Кузьмін, Ф. І. Хміль, Н. М. Мартиненко, В. І. Крамаренко, В. Ю. Ящура, Н. В. Тарнавська, Й. С. Завадський та інші [3].

Сучасні темпи науково-технічного розвитку, механізація й автоматизація виробництва розширюють рамки продуктивної праці. У матеріальному виробництві беруть участь не тільки робітники, зайняті безпосередньо на робочому місці, але й працівники, які забезпечують впровадження досягнень науки і техніки у виробництво, ефективне управління всіма виробничими процесами.

Визначення ефективності менеджменту методологічно зводиться до розрахунку співвідношення витрат на управління й одержаних при цьому результатів. Визначаючи показники ефективності менеджменту, необхідно уточнювати і застосовувати дані про ефективність виробництва, у тому числі такі, як продуктивність праці, матеріаломісткість, фондівіддача, якість продукції та її собівартість, період окупності витрат, прибуток і рентабельність виробництва. Важливою умовою ефективності апарату управління є його оперативність, гнучкість, висока культура управління.

Менеджмент і його ефективність залежать від особливостей галузі (виробництва), технічної оснащеності, суті технологічних процесів, масштабів, рівня спеціалізації виробництва, виду продукції, кваліфікації кадрів.

Для визначення витрат на управління на окремих об'єктах управління можна вибрати такі показники, як:

абсолютна і відносна величина адміністративно-управлінських витрат (на випуск продукції, кількість виробничих одиниць, величина виробничих фондів, прибуток);

кількість структурних підрозділів (в абсолютному і відносному вимірі на випуск продукції);

чисельний склад структурних підрозділів;

технічна озброєність апарату управління;

продуктивність праці на підприємстві, в об'єднанні (цей показник обов'язково подавати в динаміці).

Економічну ефективність менеджменту виробництвом визначають за такими основними напрямками:

1. Структура управління, абсолютні і відносні показники.
2. Наявність і використання оргтехніки і засобів малої механізації в процесі використання управлінської роботи.
3. Застосування обчислювальної техніки і ступінь її використання.
4. Удосконалення комплексу процесів при функціонуванні системи управління.
5. Робота окремих підсистем, їх удосконалення у відповідності з функціями менеджменту.
6. Підвищення продуктивності праці.
7. Зміна обсягу випуску продукції, поліпшення ритмічності виробництва.
8. Зниження собівартості продукції.
9. Строки окупності капітальних вкладень.
10. Оптимізація рішень щодо використання трудових ресурсів.
11. Економія матеріальних ресурсів.
12. Інтенсифікація виробництва, підвищення якості продукції.
13. Поліпшення фінансового стану підприємства.

При оптимізації організаційної структури управління на підприємстві можна використати наступну методику (див. таблицю) [4].

Методика розрахунку показників і елементів системи управління виробництвом

Показник	Алгоритм розрахунку
1	2
Рівень централізації виробництва ($K_{ц}$)	$K_{ц} = \frac{ВП_{ц}}{ВП_{заг}}$, де $ВП_{ц}$ $ВП_{заг}$ – випуск продукції певного типу в централізованому підрозділі і на підприємстві в цілому
Повнота передвиробничої стадії ($Дчпн$)	$Дчпн = \frac{Ч_{пвс}}{Ч_{пвп}}$, де $Ч_{пвс}$ – чисельність працюючих передвиробничої стадії; $Ч_{пвп}$ – чисельність ПВП
Рівень інтеграції підрозділів виробничої стадії ($K_{інвс}$)	$K_{інвс} = \frac{ВП_{пвс}}{ВП_{пвс}}$, де $ВП_{пвс}$ – вартість робіт, які виконуються в підрозділі передвиробничої стадії для потреб власного виробництва; $ВП_{пвс}$ – обсяг робіт у підрозділі передвиробничої стадії
Коефіцієнт інтеграції основного виробництва ($K_{іов}$)	$K_{іов} = \frac{РП}{ВП}$, де $РП$ – обсяг продукції, що реалізується на сторону; $ВП$ – обсяг всієї продукції підприємства
Рівень спеціалізації виробничих підрозділів ($K_{сп}$)	$K_{сп} = \frac{ВП_{с}}{ВП}$, де $ВП_{с}$ – обсяг спеціалізованої продукції; $ВП$ – обсяг усієї продукції підприємства
Коефіцієнт раціональності структури ($K_{рс}$)	$K_{рс} = 1 - \frac{Аф}{Ан}$; $K_{рс} = 1 - \frac{Чф}{Чн}$, де $Аф$, $Ан$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і по основній структурі; $Чф$, $Чн$ – чисельність працівників структур управління фактично і по типовій структурі
Рівень керованості ($K_{к}$)	$K_{к} = \frac{Рф}{Рн}$, де $Рн$ – норма керованості; $Рф$ – фактичний рівень
Зайнятість персоналу в апараті управління ($K_{з}$)	$K_{з} = \frac{АУП}{ПВП}$, де $АУП$ – чисельність апарату управління; $ПВП$ – чисельність ПВП
Ступінь централізації функцій ($K_{цф}$)	$K_{цф} = \frac{Рф_{ц}}{Рф}$, де $Рф_{ц}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на верхніх рівнях управління; $Рф$ – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління

Продовження таблиці

1	2
Співвідношення чисельності лінійного і функціонального персоналу (K_c)	$K_c = \frac{AУПл}{AУПф}$, де $AУПл$ – чисельність керівників середньої ланки в організаційній системі управління (ОСУ); $AУПф$ – чисельність працівників усіх функціональних служб
Ступінь формалізації праці працівників ОСУ (K_f)	$K_f = \frac{AУПн}{AУП}$, де $AУПн$ – $AУПф$ – чисельність працівників, праця яких організована на основі нормативної документації; $AУП$ – загальна чисельність працівників в ОСУ
Рівень механізації й автоматизації праці працівників ОСУ ($K_{м.а.}$)	$K_{м.а.} = \frac{T_{м.а.}}{AУП}$, де $T_{м.а.}$ – кількість управлінської техніки й оргтехніки (у вартісному виразі)
Ефективність праці в ОСУ ($Паун$)	$Паун = \frac{РП}{AУП}$, де $РП$ – обсяг реалізованої продукції в грошовому виразі
Економічність праці в ОСУ ($Еаун$)	$Еаун = \frac{Саун}{Cзаг.}$, де $Саун$ – загальна сума витрат на управління; $Cзаг.$ – загальна сума витрат на виробництво продукції
Коефіцієнт цілеспрямованості ОСУ ($K_{цосу}$)	$K_{цосу} = \frac{AУПц}{AУП}$, де $AУПц$ – чисельність адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем
Показники ієрархічності управління: а) керівників середньої ланки б) функціонального керівництва	$\frac{Pзаг}{Hун * 3 * h} = 1; \frac{B}{h_f} = 1$, де $Pзаг$ – загальна чисельність працюючих у СУ; $Hун$ – норма керованості для керівників нижчої ланки; 3 – змінність роботи; $Hув$ – середня норма керованості для керівників вищих рівнів; B – кількість виконавців; h_f – кількість рівнів функціонального керівництва
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління ($K_{оф}$)	$K_{оф} = \frac{Kф}{Kн}$, де $Kф$, $Kн$ – кількість робіт, які проводяться в апараті управління фактично і за встановленими положеннями

Продовження таблиці

1	2
Коефіцієнт дублювання функцій ($K\delta$)	$K\delta = \frac{Kз}{Kн}$, де $Kз$ – кількість робіт, закріплених за декількома підрозділами; $Kн$ – кількість робіт за затвердженими положеннями
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт ($Kгс$)	$Kгс = 1 - \frac{Tr.проф.}{Tнр}$, де $Tr.проф.$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; $Tнр$ – загальна трудомісткість робіт, виконуваних даним підрозділом
Коефіцієнт надійності системи управління ($Kнад$)	$Kнад = 1 - \frac{Kn}{Kзаг.}$, де Kn - кількість нереалізованих рішень, прийнятих у підрозділі
Коефіцієнт абсолютного використання інформації ($Kав$)	$Kав = \frac{Iвик.}{Iвхід.}$, де $Iвик.$, $Iвхід.$ - загальна кількість випадків використання документа (показника) і загальна кількість документів (показників), які існують
Коефіцієнт ефективного використання інформації ($Kев$)	$Kев = \frac{Iе.вик.}{Iвхід.}$, де $Iе.вик.$ – кількість випадків ефективного використання документа (показника)
Коефіцієнт порушення ритмічності управлінського циклу ($Kпр$)	$Kпр = \frac{\overset{\circ}{a} Dг}{Q}$, – де Q – нормативна кількість годин роботи; $Dг$ – щоденне відхилення від нормативного обсягу робіт
Коефіцієнт якості використання управлінських функцій ($Kяф$)	$Kяф = \frac{\overset{\circ}{a} t_{н.і}}{\overset{\circ}{a} Tзм}$, де $t_{н.і}$ втрати виробничого часу у виробничому підрозділі через несвоєчасне або неякісне виконання функцій; m – кількість функцій управління; n – кількість підрозділів; $Tзмi$ – змінний фонд часу у відповідних виробничих підрозділах

Продовження таблиці

1	2
Коефіцієнт оперативності управління (K_o)	$K_o = \frac{\overset{\circ}{a} (D_1 \times d_1) \times K_1 + \overset{\circ}{a} (D_2 \times d_2) \times K_2 + (D_3 \times d_3) \times K_3}{\overset{\circ}{a} D_1 \times K_1 + \overset{\circ}{a} D_2 \times K_2 + \overset{\circ}{a} D_3 \times K_3}$ <p>де D_1, D_2, D_3 – встановлений термін використання для відповідних документів; K_1, K_2, K_3 – відставання від прийнятого терміну виконання документів (у днях); d_1, d_2, d_3 – питома вага документів конкретного виду</p>
Коефіцієнт безперервності інформаційних потоків (K_{bin})	$K_{bin} = \frac{t_{y\text{ норм}}}{t_{y\text{ факт}}}$ <p>де $t_{y\text{ норм}}$, $t_{y\text{ факт}}$ – нормативна і фактична тривалість управлінського циклу, що розрахований за терміном проходження документу роботи з вини суміжних підрозділів; T_{AV} – загальний фонд робіт; n – кількість підрозділів</p>
Коефіцієнт пропорційності апарату управління ($K_{пав}$)	$K_{пав} = \frac{1 - \overset{\circ}{a} \sum_{i=1}^n t_{пер.АУі}}{T_{AV}}$ <p>де $t_{пер.АУі}$ – час перерв у роботі з вини суміжних підрозділів; $T_{ав}$ – загальний фонд робіт; n – кількість підрозділів</p>
Коефіцієнт безперервності апарату управління ($K_{бау}$)	$K_{бау} = \frac{\overset{\circ}{a} \sum_{i=1}^n t_{пер.АУі}}{T_{yp}}$ <p>де $t_{пер.АУі}$ – час перерв у роботі з вини суміжних підрозділів; T_{yp} – трудомісткість управління робіт по підрозділах</p>

Ефективність праці менеджерів повинна об'єктивно визначатися за допомогою економічних категорій і комплексу показників, найважливішими серед яких є: обсяг виробництва і реалізації, зниження витрат матеріальних цінностей, продуктивність праці, використання основних фондів тощо. Аналізуючи їх, ми тим самим даємо кількісну та якісну характеристики роботи апарату управління, оцінюємо рівень загальної ефективності управління.

При укрупненій оцінці ефективності управління виробничо-господарською діяльністю можуть бути прийняті відносні величини – рівні (коефіцієнти) використання плану за відповідними показниками в досліджуваному періоді або проти минулого року. Тоді ефективність управління виробництвом (E_n) можна розраховувати за формулою [1, 5]

$$E_n = Q' Q_p' DH' T' D3' DC' DП' DP,$$

де Q_p – обсяг реалізації; Q – обсяг виробництва; $ДН$ – зниження норм витрат матеріальних цінностей; T – продуктивність праці; $ДЗ$ – скорочення витрат по заробітній платі за одиницю продукції; $ДС$ – зниження собівартості продукції; $ДП$ – збільшення розмірів прибутку; $ДР$ – підвищення рентабельності виробництва.

Економічність апарату управління визначають за формулою

$$E_y = \frac{Z_y}{O + O_n} + \frac{Z_y}{\Phi_{zn}},$$

де Z_y – затрати на управління, тис.грн.; O, O_n – вартість основних виробничих фондів і нормованих оборотних засобів, тис.грн.; Φ_{zn} – фонд заробітної плати (крім фонду заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу), тис.грн.

Загальну ефективність менеджменту розраховують за формулою

$$E_{zag} = \frac{E_n}{E_y}.$$

Слід зауважити, що сьогодні наведена методика не завжди використовується на підприємствах, єдиний підхід до проблеми визначення економічної ефективності менеджменту відсутній. У багатьох підручниках пропонуються такі два підходи:

$$E_m = \frac{P_d}{Z_y} \times 100; \quad E_m = \frac{P_y}{Z_y} \times 100,$$

де E_m – економічна ефективність менеджменту;

P_d – кінцевий результат, одержаний виробничою системою в цілому;

P_y – результат діяльності тільки апарату управління;

Z_y – затрати на управління.

У принципі ці показники не виключають, а доповнюють один одного. Показники E_n , E_y , E_{zag} , E_m доцільно простежувати в динаміці за ряд років і порівнювати з результатами споріднених підприємств.

При впровадженні заходів системної організації управлінської праці в апараті управління часто виникає потреба в оцінці різних варіантів пов'язаних з цим інвестицій. За допомогою періоду окупності ($T_{ок}$) визначають термін, упродовж якого капітальні вкладення відшкодовуються економією по заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаються без зміни) [2].

$$T_{ок} = \frac{K_2 - K_1}{ЗП_1 - ЗП_2},$$

де K_1, K_2 – капітальні витрати для першого і другого варіантів, тис.грн.; $ЗП_1, ЗП_2$ – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати за варіантами, тис.грн.

Для порівняння варіантів інвестицій можна використати формулу приведення витрат ($Пв$):

$$Пв = ЗП + Ем > K,$$

де $ЗП$ – заробітна плата, соціальні виплати і платежі; $Ем$ – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну скуплення (може прийматися ставка банківського відсотка); K – величина капіталовкладень.

З отриманих результатів для реалізації вибирається мінімальний.

1. Гіряк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: Підруч. Л., 2005. 2. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. К., 2003. 3. Мартиненко Н.М. Основы менеджмента: Учеб. К., 2003. 4. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления нп предприятиях. М., 1990. 5. Теория управления социалистическим производством: Учеб. / Под ред. О.В. Козловой. М., 1983.

УДК 330.681.657.655

Д. С. Лозовицький

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядаються сучасні підходи до проблеми формування системи управлінського обліку. Аналізуються основні критерії і принципи її формування. Пропонується модель формування системи управлінського обліку на підприємстві поліграфічних матеріалів.

Modern approaches to the problem of forming of the system of administrative account are examined. Basic criteria and principles of its forming are analysed. The model of forming of the system of administrative account on the enterprise of poligrafical materials is offered.

За останні п'ятнадцять років в управлінні підприємствами відбулися докорінні зміни, пов'язані з розвитком ринкових відносин і загальносвітовими тенденціями (динамізм ринкових умов, боротьба за ринки збуту, глобалізація та відкритість інформації й інші). Революційний вплив на бізнес має розвиток інформаційних технологій. Тому цілком закономірно на сучасному етапі розвитку економіки постала проблема формування для потреб управління інформаційної системи, яка б у достатній мірі відповідала цілям і завданням бізнесу. На рівні підприємства такою основною системою є бухгалтерський облік. Тому, як зазначає професор З. Гуцайлюк, „...на перший план при цьому виходить питання способів і прийомів збирання, узагальнення та сегментації в необхідних розрізах управлінської інформації. Зазначене, у свою чергу, потребує зміни самої філософії обліку” [3, с. 14]. Успішність вирішення цієї проблеми є