

ВИЗНАЧЕННЯ ПІДКОНТРОЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

*Хамдауї А., здобувач вищої освіти-магістрант 2 року навчання,
zakariah@896@gmail.com*

*Науковий керівник: Догадайло Я. В., к. е. н., доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Ефективність управлінських рішень залежить від правильно сформованого переліку підконтрольних показників, що оцінюють діяльність підприємства. Перелік підконтрольних показників визначається на основі показників поточної діяльності підприємства, аналізу вузьких місць виробництва з урахування специфіки та особливостей підприємства. Термін «підконтрольні показники» передбачає визначення посадових осіб, які здійснюють контроль за їх виконанням. Основними рівнями формування переліку підконтрольних показників повинні бути структурні підрозділи підприємства, менеджери яких здатні впливати на них.

Дослідники в якості основи вважають за доцільне використовувати показники СВР-аналізу (показники управління прибутком), оскільки останній є складовою інструментарію оперативного контролінгу. В результаті проведених досліджень було обрано наступні показники [1]: точка беззбитковості, коефіцієнт маржинального доходу, беззбитковість реалізації, маржинальний дохід, питомий маржинальний дохід, зона безпеки, запас фінансової міцності та коефіцієнт запасу міцності, індекс задоволеності клієнтів та індекс залучення споживачів [1]. Також на погляд дослідника, для більш повного відображення соціальної спрямованості діяльності організацій цей перелік доцільно доповнити індексом постійності споживачів, а показник точка беззбитковості убрати оскільки існує вже показник беззбитковість реалізації. Виходячи з формул розрахунку обраних показників, держати під контролем необхідно наступні показники: виручка від реалізації продукції без ПДВ, грош. од.; змінні витрати, грош. од.; змінні витрати на одиницю діяльності, грош. од.; загальні витрати, грош. од.; постійні витрати, грош. од.; ціна одиниці діяльності, натур. од.; обсяг діяльності, натур. од.; обсяг діяльності у точці беззбитковості, натур. од.; загальні витрати, грош. од.; загальна кількість замовників, од.; кількість позитивних відгуків від клієнтів, які придбали товар, од.; кількість нових клієнтів, од.; кількість споживачів, які зробили більше ніж п'ять замовлень, од. Але необхідно відмітити, що деякі показники є складовими елементами інших або функціонально

залежні між собою тому під контролем необхідно держати показники, які не є функціонально залежними, а саме:

- змінні витрати на одиницю діяльності, грош.од.;
- постійні витрати, грош.од.;
- ціна одиниці діяльності, натур. од.;
- логістичні витрати (виділити з загальних витрат), грош. од.;
- обсяг діяльності, натур. од.;
- загальна кількість замовників, од.;
- кількість позитивних відгуків від клієнтів, які придбали товар, од.;
- кількість нових клієнтів, од.;
- кількість споживачів, які зробили більше ніж п'ять замовлень, од.

Отже, саме ці дев'ять показників будуть формувати систему підконтрольних показників. Термін «підконтрольні показники» передбачає визначення посадових осіб, які здійснюють контроль за їх виконанням. Розподіляти відповідальність необхідно за допомогою матриці адміністративних задач (РАЗУ), що уявляє собою таблицю, у якій розташовуються найменування посад, підрозділів і служб, а також перераховуються завдання, що виконуються цими підрозділами, службами та інш. [2]. Умовним знаком позначається відношення кожного підрозділу служби або конкретного працівника до рішення визначеної задачі. Діяльність з реалізації функцій управління при проектуванні матриці РАЗУ полягає в наступному: відповідальність за рішення тої чи іншої задачі управління проектом; зміст діяльності виконавця з реалізації задачі; зміст діяльності виконавця з підготовки і технічному обслуговуванню реалізації задачі. При використанні матриць відповідальності необхідно керуватися доцільністю використання тих чи інших символів. Складність матриці відповідальності повинна відповідати складності вирішуваних завдань. Існує практика використання матриці відповідальності не тільки для відображення системи відповідальності, а й для відображення інформаційно – технологічних зв'язків між окремими учасниками виконання роботи. Однак матриця відповідальності не має повноцінних можливостей для відображення складних інформаційно – технологічних зв'язків між окремими операціями, так як її основне призначення - наглядно представити систему відповідальності. Результати побудови матриці розподілу адміністративних задач управління (РАЗУ) представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Числова матриця РАЗУ підконтрольних показників філії «Пісочинське ДЕП» (з показником трудоємності досягнення показника, С, %)

| № з/п | Показник | Директор | Головний інженер | Постійні члени команди | | | | | | Тимчасові члени команди | | | | С | С, % | |
|-------|--|----------|------------------|---------------------------------|--|---------------------------------|--------|--------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|---------|---------|------|
| | | | | спеціаліст з підготовки програм | спеціаліст з відділу технічного замовлення | спеціаліст з розробки і реклами | юрист | експерт з мистецтв | інженер з технічних безпеки | бухгалтер | спеціаліст з виробничого відділу | спеціаліст з відділу мп-техоснащення | спеціаліст з проектування | | | |
| 1 | Логістичні витрати | 97,5 | 103,6 | 0,0 | 85,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 85,4 | 0,0 | 0,0 | 542,6 | 2,8 |
| 2 | Обсяг діяльності | 1140,1 | 905,3 | 234,7 | 234,7 | 234,7 | 0,0 | 234,7 | 0,0 | 234,7 | 0,0 | 234,7 | 0,0 | 0,0 | 3219,0 | 16,9 |
| 3 | Кількість споживачів, які зробили більше ніж п'ять замовлень | 240,9 | 823,0 | 213,4 | 213,4 | 213,4 | 213,4 | 213,4 | 213,4 | 213,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2947,2 | 12,3 |
| 4 | Кількість позитивних відгуків від клієнтів | 347,5 | 356,7 | 128,0 | 128,0 | 128,0 | 128,0 | 128,0 | 128,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1344,3 | 7,0 |
| 5 | Постійні витрати | 27,4 | 283,5 | 64,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 64,0 | 0,0 | 0,0 | 567,0 | 3,0 |
| 6 | Змінені витрати на одиницю діяльності | 390,2 | 1316,9 | 341,4 | 341,4 | 0,0 | 0,0 | 341,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 341,4 | 341,4 | 341,4 | 4438,3 | 23,3 |
| 7 | Загальна кількість замовлень | 341,4 | 1152,3 | 298,7 | 298,7 | 298,7 | 298,7 | 298,7 | 298,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2987,3 | 15,7 |
| 8 | Ціна одиниці обсягу діяльності | 268,3 | 905,3 | 0,0 | 234,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 234,7 | 0,0 | 234,7 | 0,0 | 234,7 | 2112,5 | 11,1 |
| 9 | Кількість нових клієнтів | 621,9 | 128,0 | 128,0 | 128,0 | 128,0 | 128,0 | 128,0 | 128,0 | 0,0 | 0,0 | 128,0 | 0,0 | 0,0 | 1518,1 | 8,0 |
| | S | 3478,1 | 5974,7 | 1408,3 | 1664,4 | 1002,9 | 1109,6 | 1493,7 | 448,1 | 533,5 | 960,2 | 576,1 | 576,1 | 19076,4 | 100,0 | |
| | S, % | 18,2% | 31,3% | 7,4% | 8,7% | 5,3% | 5,8% | 7,8% | 2,3% | 2,8% | 5,0% | 3,0% | 3,0% | 100,0% | 19076,4 | |

Умовні позначення до таблиці: С – розрахункова оцінка працеемності виконуваної роботи; S - оцінка працеемності всіх операцій, що виконуються конкретною структурною одиницею. В результаті складання матриці РАЗУ було виявлено, що найбільш працеемними показниками є змінні витрати на одиницю діяльності (23,3 %) та обсяг діяльності (16,9 %). Найменш працеемними є логістичні витрати (2,8 %) (таблиця 1).

Отримані дані можна використовувати для визначення внутрішньої собівартості діяльності структурних одиниць. В тому числі можна переводити отримані значення в грошові показники. Матриця розподілу адміністративних задач управління представляє собою не тільки матрицю відповідальності, що дозволяє наглядно зобразити систему відповідальності структурних підрозділів і виконавців за виконання робіт по проекту, а і є повноцінним інструментом організаційного аналізу й проектування.

Таким чином, одержав подальший розвиток методичний підхід щодо розробки системи підконтрольних показників на підставі використання запропонованого набору дій щодо формування складу системи підконтрольних показників ефективного управління підприємством, які забезпечують обґрунтований вибір шляхом проведення дослідження літературних джерел, урахування специфіки галузі, в якій функціонує підприємство та використання матриці РАЗУ для розподілу відповідальності. Остання як було зазначено є повноцінним інструментом організаційного аналізу й проектування.

Література.

1. Догадайло Я. В., Лабунська А. О., Дубровін В. В. Обґрунтування системи показників операційного аналізу підприємства. *Modern Scientific Researches*. 2018. № 6, part 4. С. 50–55.
2. Управление проектом. Основы проектного управления: учеб. / кол.авт.; под ред. проф. М.Л. Разу. Москва : КНОРУС, 2006. 768 с.

ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА КАТЕГОРІЮ «ПРАЦЯ»

Концур В. А., здобувач вищої освіти, gnulanska@ukr.net
Науковий керівник: Гнилянська О. В., к. е. н., викладач
Львівський інститут менеджменту

З моменту виникнення людини та об'єднання у спільноту з метою виживання праця стала не лише основою її життєдіяльності,