

УДК 330.341.1:854

О. Г. Волощук,

здобувач, Національний університет харчових технологій

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЮВИХ НОРМАТИВІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Наведено стратегічні цільові нормативи економічної ефективності виробництва продукції на підприємствах олійно-жирової промисловості. Визначено їх місце в загальному стратегічному процесі.

The strategic having a special purpose norms of economic efficiency of production of goods are resulted on the enterprises of oily-fatty industry. Their place is certain in a general strategic process.

Ключові слова: ефективність виробництва, інструмент, стратегія, структурно-логічна послідовність, формування.

ВСТУП

Як невід'ємний складовий елемент загального стратегічного процесу підприємства формування стратегічних цільових нормативів має обіймати в ньому відповідне місце. Це місце має визначатись структурно-логічною послідовністю управлінських дій у стратегічному процесі будь-якого підприємства. А на сучасному етапі жоден із науковців, що пропонує той чи інший варіант блок-схеми побудови стратегічного процесу підприємства, не виділяє формування стратегічних цільових нормативів у самостійний етап цього процесу. Тому впровадження стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва продукції в практику діяльності підприємств олійно-жирової промисловості потребує визначення їх місця в загальному стратегічному процесі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідженню питань розвитку виробництва продукції підприємствами олійно-жирового комплексу України та окремих аспектів його економічної ефективності успішно займалися Блакита Г.В., Гаврилов В.М., Домяшенко Ю.В., Заїнчковський А.О., Карпенко А.В., Кухта В.Г., Лазня В.В., Нікитчин Д.І., Педяк І.С., Сегеда С.А. та ін.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

— навести стратегічні цільові нормативи економічної ефективності виробництва продукції на підприємствах олійно-жирової промисловості;

— визначити їх місце в загальному стратегічному процесі.

РЕЗУЛЬТАТИ

З позиції визначення такого місця ми пропонуємо поділити окремі етапи стратегічного процесу підприємств на такі основні групи:

I. Етапи стратегічного процесу підприємства, що передують формуванню стратегічних цільових нормативів (тобто слугують визначальними умовами розробки таких нормативів на підприємстві).

II. Етап безпосереднього формування стратегічних цільових нормативів підприємства.

III. Етапи стратегічного процесу підприємства, що враховують сформовані стратегічні цільові нормативи.

Характеризуючи першу групу етапів стратегічного процесу підприємства, перш за все зазначимо, що стратегічні цільові нормативи розвитку будь-якого підприємства мають формуватись на базі попередньо визначеної системи стратегічних цілей. Тому формуванню стратегічних цільових нормативів мають передувати всі ті етапи стратегічного процесу, що передують розробці стратегічних цілей, а також включають і процес розробки цих цілей. У сучасній літературі [2, с. 69; 3, с. 29; 4, с. 87] з питань стратегічного менеджменту науковці до таких етапів (у відповідній структурно-логічній їх ув'язці) відносять, як правило, наступні:

1. Формування місії підприємства.
2. Формування бачення підприємства у стратегічній перспективі.
3. Здійснення стратегічного аналізу факторів зовнішнього середовища підприємства.
4. Визначення ключових факторів успіху, що визначають можливості успішного розвитку підприємства у стратегічній перспективі.

5. Постановка стратегічних цілей підприємства.

При визначенні цих попередніх етапів слід зважити на те, що формування стратегічних цільових нормативів здійснюється на базі розрахованих різними методами системи стратегічних цільових показників. Тому до складу цих попередніх етапів стратегічного процесу підприємства мала б входити і розробка таких цільових показників. Але ми вважаємо, що в стратегічному процесі підприємства така розробка не може виділятися у окремий етап, бо вона має лише проміжний характер між формуванням стратегічних цілей та стратегічних цільових нормативів. Відповідно "продукція" за таким етапом не може розглядатись як самостійний елемент стратегічного набору підприємства. Тому процес розробки стратегічних цільових показників ми пропонуємо включати як один з елементів етапу безпосереднього формування стратегічних цільових нормативів. Загальна система всіх елементів цього етапу стратегічного процесу підприємства розглядається далі.

Нарешті, при характеристиці заключної групи етапів стратегічного процесу, що визначається з урахуванням сформованої системи стратегічних цільових нормативів, можуть бути віднесені наступні:

1. Визначення системи стратегічних ініціатив.
2. Розробка стратегічних цільових програм.
3. Забезпечення реалізації стратегічних цільових програм.
4. Контроль реалізації стратегічних цільових програм підприємства.

Як самостійний інструмент стратегічного набору підприємства стратегічні цільові нормативи виконують у його стратегічному процесі відповідні функції. У сучасній літературі [5, с. 285] питання стратегічного менеджменту функції не розглядаються, бо розробка системи таких нормативів науковцями не виділяється в самостійний етап стратегічного процесу, а відповідно такі нормативи не визначаються як самостійний інструмент стратегічного набору підприємства. Пропозиція щодо елімінації стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва продукції як самостійного інструменту стратегічного набору викликає необхідність чіткої інвентаризації функцій цього інструмента в стратегічному процесі підприємств олійно-жирової промисловості.

Результати проведеного дослідження дозволяють визначати систему основних функцій стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва продукції у стратегічному процесі підприємств наступним чином:

1. Формалізація управління основною операційною діяльністю підприємства по окремих етапах стратегічного періоду шляхом переведення цього управління з теоретичного бачення у площину практичного вирішення питань стратегічного розвитку.
2. Забезпечення більш чіткого усвідомлення менеджерами всіх рівнів управління стратегічних цілей підприємства у сфері основної операційної діяльності.
3. Перетворення стратегічних цілей зростання економічної ефективності виробництва продукції у відповідні стратегічні ініціативи і стратегічні

цільові програми в сфері операційної діяльності підприємства олійно-жирової промисловості в цілому, окремих його виробничих підрозділів.

4. Створення необхідного базису чіткої організації систем дострокового, поточного та оперативного планування всіх найважливіших показників розвитку основної операційної діяльності підприємства.

5. Формування об'єктивних передумов побудови системи матеріального стимулювання менеджерів підприємств за реалізацію стратегічних цілей зростання економічної ефективності реалізації продукції.

6. Створення кількісного еталону контролю за оцінку діяльності окремих менеджерів, виробничих підрозділів та підприємства олійно-жирової промисловості в цілому в сфері зростання економічної ефективності виробництва продукції.

7. Інтегрування цільової спрямованості механізмів всіх основних сучасних систем управління операційною діяльністю підприємства, зокрема стратегічного менеджменту, управління за цілями, управлінська компетенція "ми", управління за збалансованою системою показників тощо.

Успішне виконання цих функцій дозволить суттєво підвищити роль системи стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва продукції як сучасного дієвого інструменту стратегічного набору підприємства.

Визначення місця процесу формування стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва продукції у загальному стратегічному процесі підприємств олійно-жирової промисловості, з одного боку, та основних функцій цих нормативів як інструменту стратегічного набору, з другого боку, дозволяють побудувати внутрішню структурно-логічну послідовність здійснення процесу розробки цих нормативів за окремими його елементами (управлінськими діями). За результатами проведеного дослідження така структурно-логічна послідовність управлінських дій з процесу розробки стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва продукції на підприємствах олійно-жирової промисловості пропонується у вигляді блок-схеми (рис. 1).

Розглянемо більш детально основні методичні засади розробки стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва продукції на конкретних підприємствах олійно-жирової промисловості в розрізі кожного із визначених етапів.

На першому етапі — "Формування напрямів розробки стратегічних цільових нормативів за ключовими факторами успіху підприємства у стратегічному періоді" — головним завданням виступає вибір формату горизонтальної диференціації системи таких нормативів. Така їх диференціація може здійснюватися на кожному конкретному підприємстві за різними ознаками. Але ми вважаємо, що найбільш сприятливою ознакою диференціації факторів успіху (а відповідно і горизонтальної диференціації системи стратегічних цільових нормативів) на підприємствах олійно-жирової промисловості має бути їх градація за методологією побудови збалансованої системи по-



Рис. 1. Блок-схема процесу розробки стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва продукції на підприємствах олійно-жирової промисловості

казників оцінки діяльності. Згідно з цією методологією, всі стратегічні цільові нормативи економічної ефективності виробництва продукції мають бути поділені на такі групи: нормативи з фінансового аспекту ефективності; нормативи з клієнтського аспекту ефективності; нормативи з технологічного аспекту ефективності та нормативи з трудового аспекту ефективності.

Крім цих чотирьох аспектів, що характеризують різні напрями побудови системи стратегічних цільових нормативів ефективності, ми пропонуємо включити до їх горизонтальної інтеграції ще одну групу, а саме — інтегральний норматив економічної ефективності виробництва продукції.

Таким чином, горизонтальну диференціацію системи стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва продукції пропонується здійснювати за такими їх групами:

— нормативи з фінансового аспекту ефективності;

— нормативи з клієнтського аспекту ефективності;

— нормативи з технологічного аспекту ефективності;

— нормативи з трудового аспекту ефективності;

— інтегральний норматив економічної ефективності.

Такий методичний підхід до горизонтальної диференціації системи стратегічних цільових нормативів дозволить забезпечити їх тісний зв'язок із раніше розробленою диференціацією системи показників оцінки цієї ефективності на підприємствах олійно-жирової промисловості, а відповідно інтегрувати їх із загальною системою управління зростанням цієї ефективності.

На другому етапі — "Каскадування напрямів розробки стратегічних цільових нормативів за ієрархією організаційної структури управління підприємством" — головним завданням виступає вибір формату вертикальної диференціації системи таких нормативів.

Сучасні науковці пропонують поглибити процес каскадування стратегічних цільових показників, визначаючи їх не тільки для підприємства в цілому і окремих його структурних підрозділів (центрів відповідальності), а й до окремих менеджерів. З цією метою ними введено до понятійно-категоріальної системи стратегічного менеджменту нове поняття — "особова система стратегічних показників розвитку" (1, с. 124—126). Ми підтримуємо цей методичний

підхід і вважаємо, що він може бути використаний в процесі вертикальної диференціації системи стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва продукції.

Таким чином, каскадування напрямів розробки стратегічних цільових нормативів на підприємствах олійно-жирової промисловості ми пропонуємо здійснювати за наступними рівнями управління економічною ефективністю виробництва продукції:

— на рівні підприємства в цілому;

— на рівні окремих структурних підрозділів (центрів відповідальності) підприємства;

— на рівні окремих менеджерів (функції яких пов'язані із безпосереднім управлінням економічною ефективністю виробництва продукції).

На третьому етапі — "Побудова узагальненого макету системи розроблюваних стратегічних цільових нормативів" — головним завданням виступає обґрунтування формату представлення цих нормативів з урахуванням конкретних умов операційної

діяльності підприємства.

Методичними заходами обґрунтування такого макету мають виступати:

1. Запропонований формат горизонтальної диференціації системи стратегічних цільових нормативів.

2. Запропонований формат вертикальної диференціації системи стратегічних цільових нормативів.

3. Організаційна структура управління основною операційною діяльністю конкретного підприємства.

4. Функціональні обов'язки окремих менеджерів, що здійснюють управління основною операційною діяльністю підприємства.

Орієнтований макет системи розроблюваних стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва продукції на підприємствах олійно-жирової промисловості представлено в табл. 1.

Для малих підприємств олійно-жирової промисловості цей рекомендований орієнтовний макет системи розроблюваних стратегічних цільових нормативів може бути спрощений за рахунок виключення середнього рівня управління (центрів відповідальності) та окремих сфер формування ефективності.

Виходячи із запропонованого орієнтованого макету, кожне конкретне підприємство олійно-жирової промисловості, зважаючи на умови свого розвитку, має відібрати систему конкретних показників, за якими необхідно здійснювати розробку стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва. Для такого вибору може бути застосована матриця основних та допоміжних показників оцінки економічної ефективності виробництва продукції підприємств олійно-жирової промисловості.

На рівні підприємства в цілому з цієї матриці для формування стратегічних цільових нормативів мають обиратись такі основні показники економічної ефективності за всіма основними аспектами її оцінки.

На рівні окремих центрів відповідальності такий вибір має здійснюватись на базі як основних, так і допоміжних показників оцінки економічної ефективності за окремими аспектами її формування (згідно з функціональною спрямованістю діяльності такого структурного підрозділу).

На рівні окремих менеджерів для формування стратегічних цільових нормативів можуть обиратись окремі допоміжні показники (або навіть показники формування лише результатів чи витрат, що забезпечують кінцеві результати економічної ефективності).

На четвертому етапі — "Визначення загального стратегічного періоду формування стратегічних цільових нормативів та його диференціація по окремих етапах" — головним завданням виступає ідентифікація окремих з цих нормативів у часі.

Таблиця 1. Орієнтований макет системи розроблюваних стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва продукції на підприємствах олійно-жирової промисловості

Ієрархічні рівні управління операційною діяльністю підприємства	Функціональні аспекти формування ефективності				
	Нормативи з фінансового аспекту ефективності	Нормативи з клієнтського аспекту ефективності	Нормативи з технологічного аспекту ефективності	Нормативи з трудового аспекту ефективності	Інтегральний норматив економічної ефективності
На рівні підприємства в цілому					
На рівні центрів відповідальності підприємства					-
На рівні окремих менеджерів					-

Загальний стратегічний період формування стратегічних цільових нормативів економічної ефективності виробництва продукції має співпадати із загальним стратегічним періодом формування корпоративної та операційної (виробничої, маркетингової) стратегії підприємства олійно-жирової промисловості. Виходячи із можливостей надійного прогнозування діяльності цих підприємств, ми вважаємо, що загальний стратегічний період для них зараз не може перевищувати 3—5 років. У межах цього загального стратегічного періоду для окремих стратегічних цільових нормативів можуть бути виділені окремі його етапи в межах 1—2 років.

ВИСНОВКИ

Управління економічною ефективністю виробництва продукції на підприємствах олійно-жирової промисловості має передбачати наявність певних стратегічних цілей, що кількісно визначені у відповідних стратегічних цільових нормативах. Стратегічний цільовий норматив економічної ефективності виробництва продукції являє собою детермінований у часі кількісно визначений показник бажаного рівня досягненості підприємством відповідної стратегічної мети в сфері його основної операційної діяльності, що обраний як стандарт цієї діяльності за критерієм найбільшої відповідності зовнішнім та внутрішнім умовам його стратегічного розвитку орієнтований на конкретне коло виконавців.

Література:

1. Економіка та організація виробництва: підр./ Заг. ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. — К.: Знання, 2007. — 678 с.
 2. Круш П.В., Подвічина В.І., Сердюк Б.М. Економіка підприємства. — К.: Ельга-Н, КНТ, 2007. — 780 с.
 3. Лазня В.В. Олієпродуктивний підкомплекс України: стан, проблеми, напрями розвитку. — К.: ІАЕ, 1998. — 70 с.
 4. Орлов О.А. Планирование деятельности промышленного предприятия: учебн. — 2-е изд. — К.: Скарбы, 2006. — 416 с.
 5. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов целостностью/ Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 352 с.
- Стаття надійшла до редакції 18.09.2009 р.