

Незважаючи на свій поважний вік – 72 роки, «Донеччина» залишається молодою і привабливою. Діяльність колективу редакції не замкнена рамками. Вона веде широку, суспільно-громадську роботу: організовує уроки української мови, краєзнавчі читання, вшановує людей праці та інше. Але над темою превентивності в обласному періодичному виданні ще слід працювати. Підвищувати кількісне відношення матеріалів цієї тематики порівняно з загальнотематичними публікаціями. Треба розширювати коло превентивних матеріалів, удосконалювати їх подачу. Робити більше аналізу, дослідження, подання нових фактів у публікаціях превентивного характеру. ЗМІ повинні здобути собі друге ім'я – суспільного масового комунікатора. Отже, метою нашої подальшої роботи буде простеження еволюції ЗМІ в сучасний період, а також створення проекту газетної шпальти «Превенція очима молоді».

### Література

1. Нечволод Л.І. Сучасний словник іншомовних слів. – Харків: ТОРСІНГ ПЛЮС, 2008. – 768 с.
2. Наказ МОНУ від 22.07.2003 №489 «Про впровадження Комплексної програми формування навичок здорового способу життя серед дітей та підлітків в навчальних закладах»
3. Гриновецька І. Затримали цвинтарних вандалів// Донеччина – 2009 – 16 жовтня - № 63.
4. Голдинська М. Дитячі ігри по-дорослому// Донеччина – 2009 – 8 вересня - № 56.
5. Дерева збільшують тривалість життя людини// Донеччина – 2009 – 17 липня - № 45.
6. Голдинська М. Щоб підвищити правову культуру// Донеччина – 2009 – 22 грудня - № 78.

**УДК 330.46**

### **МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Малахай И.Д.**

**Жерлицын Д.М.**

Отсутствие научно обоснованного подхода к проектированию и созданию систем управления предприятиями (СУП) приводит к преобладанию стихийных или узкоспециализированных решений, не обладающих необходимым потенциалом развития. Закономерным следствием этого становится формирование разнообразных "гибридных" форм хозяйствования и управления, состоящих из элементов разнородных, часто взаимоисключающих подходов, содержащих массу внутренних противоречий, избыточных или нефункционирующих связей. Внедрение подобных разработок не только не увеличивает эффективность функционирования предприятий, но и заставляет их привлекать дополнительные ресурсы для поддержания неадекватных систем

управления. Выход из данной ситуации может быть найден путем строгого следования базовым принципам системного подхода и постулатам классической теории управления.

В частности, уже на концептуальном уровне проектирования СУП необходимо четкое определение общей аксиоматики описания управленческих процессов, т.е. фиксация исходных положений дальнейшего исследования. Необходимо определиться с основными структурными элементами модели управления. В совокупности эти элементы должны образовывать полный и непротиворечивый, набор моделей, характеризующий все базовые компоненты контура управления.

Из классической теории оптимального регулирования известно, что модель управления произвольным объектом должна включать: 1) модель наблюдателя; 2) модель объекта управления; 3) модель регулятора; 4) критерий оптимизации (целевой функционал). Применительно к задаче управления предприятием данный набор элементов модели управления трансформируется в систему, включающую: 1) модель учетно-аналитической системы; 2) модель функционирования предприятия; 3) модель организационно-распорядительной системы; 4) целевую функцию управления и программу развития предприятия. Кратко опишем каждую из выделенных моделей.

### **1. Модель учетно-аналитической системы (МУАС)**

Цель разработки модели: формализация алгоритма оценки и анализа состояния предприятия. На основе МУАС формируется система управленческого учета, выполняющая функции сбора, организации, обработки и представления информации, необходимой для принятия корректных управленческих решений. К алгоритмическим функциям МУАС также относится функция учета случайных возмущений и ошибок, возникающих в результате искажения поступающей информации, неточности ее представления и т.д. В частности, на основе МУАС формируются структура внутренней отчетности, бланки учета, анкеты, способы выбора и расчета контрольно-аналитических показателей и т.д.

### **2. Модель функционирования предприятия (МФП)**

Цель разработки модели: формализация способов описания состояния объекта управления (предприятия) и разработка алгоритма синтеза управленческих решений на основе информации, полученной от учетно-аналитической системы. В зависимости от задач, стоящих перед разработчиком модели, структура и содержание МФП могут варьироваться в очень широких пределах: от агрегированного представления ключевых бизнес-процессов до математического описания взаимосвязи параметров ресурсных потоков предприятия.

### **3. Модель организационно-распорядительной системы (МОРС)**

Цель разработки модели: формализация алгоритма генерации управленческих решений и управляющих воздействий, необходимых для целенаправленного изменения состояния предприятия. На основе МОРС формируется административная система управления предприятием. В

частности, на базе МОРС разрабатываются организационная структура предприятия, положения об отделах (службах), должностные инструкции, технологические регламенты, приказы, рабочие задания и др. МОРС и МУАС всегда строятся по единым принципам и имеют сходную структуру.

#### 4. Целевая функция управления предприятием (ЦФУП)

Цель разработки модели: формализация алгоритма оценки эффективности функционирования предприятия по критерию, отражающему предпочтения основных заинтересованных сторон (собственников, руководства, персонала предприятия и др.). Критерием эффективности функционирования коммерческого предприятия, как правило, является величина извлекаемой материально-финансовой выгоды в виде имущества (в том числе его суррогатов) или дохода. Критерий эффективности задается независимо от МУАС, МФП и МОРС, но имеет с ними функциональную связь. Это означает, что в рамках одной и той же "тройки" МУАС-МФП-МОРС может быть задано несколько разных критериев эффективности и, соответственно, несколько целевых функций.

Интегральный критерий эффективности управления (цель высшего уровня) должен давать возможность оценивать все виды организационных преобразований, а не только какие-то отдельные аспекты деятельности предприятия. Это позволяет придать всем бизнес-процессам строго целевой характер и управлять предприятием как единой системой.

Пример. Большинство организационных преобразований сводятся к достижению достаточно ограниченного количества финансово-экономических целей (см. табл. 1), ориентированных на рост прибыльности и/или стоимости предприятия. Процесс управления подобными преобразованиями в зависимости от особенностей корпоративной культуры может трактоваться как: 1) реорганизация предприятия; 2) реализация стратегии предприятия; 3) текущая управленческая деятельность. Очевидно, что независимо от названия речь в каждом из указанных случаев идет об изменении параметров бизнес-процессов с целью повышения эффективности деятельности предприятия по предварительно заданному критерию. В данном случае в качестве критерия эффективности используется величина экономической добавленной стоимости (Economic Value Added - EVA).

Таблица 1.

Основные виды и цели организационных преобразований

<b>Основные виды организационных преобразований</b>	<b>Цели преобразования</b>	<b>Изменение критерия эффективности</b>
1. Освоение новых видов продукции (товаров, работ, услуг)	Повышение доходности капитала	Увеличение экономической добавленной стоимости (EVA)
2. Освоение новых рынков или сегментов рынка	Повышение доходности капитала	

<b>Основные виды организационных преобразований</b>	<b>Цели преобразования</b>	<b>Изменение критерия эффективности</b>
3. Освоение более прибыльных (рентабельных) смежных звеньев производственно-технологической цепочки	Повышение доходности капитала	
4. Ликвидация убыточных или недостаточно прибыльных сфер деятельности предприятия (в том числе ликвидация предприятия)	Уменьшение потребностей в капитале	
5. Изменение структуры капитала предприятия	Снижение стоимости капитала	

Обратим внимание на то, что использование в качестве критерия эффективности какого-то одного параметра является сознательным упрощением реальной ситуации. Более адекватная картина может быть получена, если говорить о множестве целей (критериев эффективности), устанавливаемых "хозяевами" и исполнителями бизнес-процессов. Предприятие как система вообще не имеет собственных целей - они есть только у конкретных личностей (собственников, менеджеров, сотрудников и т.д.).

На основе ЦФУП и МФП строится программа развития предприятия, фиксирующая плановое изменение параметров состояния предприятия во времени, МФП занимает центральное положение в модели управления предприятием, так как, во-первых, определяет взаимосвязь МУАС и МОРС, а во-вторых - является основой синтеза программы развития предприятия. Именно поэтому от адекватности МФП напрямую зависят качество и результаты функционирования предприятия.

Отметим, что последовательность изложения материала в статье, в общем случае, не соответствует реальному порядку разработки моделей и тем более алгоритму функционирования созданных на основе МУАС-МФП-МОРС организационных систем. На практике все указанные модели строятся в интерактивном режиме при постоянном согласовании и корректировке их параметров.

Так, например, на этапе формирования системы управления имеет место цепочка итераций: 1) описание объекта управления (разработка модели объекта, выделение параметров наблюдения и управления); 2) описание целей и

критериев эффективности функционирования объекта; 3) проектирование и создание системы управления объектом. В дальнейшем с целью развития и поддержания адекватности системы управления изменяющимся условиям функционирования проводится корректировка системы управления. Приведенная выше цепочка утрачивает линейность и трансформируется в самокорректирующуюся, адаптивную циклическую систему.

Необходимость корректировки системы управления может быть обусловлена:

1. обратной связью, т.е. воздействием результатов функционирования объекта управления (в частности, расхождением нормативных и фактических параметров объекта);

2. необходимостью пересмотра целей, методов и процессов, реализуемых системой управления;

3. развитием программно-технологических средств и прогрессивных методов управления. Корректировка системы управления первоначально реализуется на уровне модели управления и сводится к совершенствованию "четверки" МУАС- МФП-МОРС-ЦФУП.

В таблице 2 приведены примеры наиболее часто корректируемых элементов этих моделей и причины, способствующие изменениям.

Таблица 2.

Причины корректировки и примеры корректируемых элементов

	<b>Корректировка модели управления</b>			
	<b>Корректировка МУАС</b>	<b>Корректировка МФП</b>	<b>Корректировка МОРС</b>	<b>Корректировка ЦФУП</b>
Причины корректировки и	Потеря моделью адекватности в силу:1) изменений в объекте управления и/или внешней среде; 2) результатов реализации управляющего воздействия	Потеря моделью адекватности в силу:1) изменений в объекте управления и/или внешней среде; 2) изменение метода/технологии управления	Потеря моделью адекватности в силу:1) изменений в объекте управления и/или внешней среде; 2) результатов наблюдения (оценки "входа" системы)	Потеря моделью адекватности в силу:1) изменений в объекте управления и/или внешней среде; 2) изменений приоритетов развития
Примеры корректируемых элементов	1) цель модели, точка зрения на модель; 2) параметры	1) цель модели, точка зрения на модель; 2) степень детализации; 3)	1) цель модели, точка зрения на модель; 2) параметры	1) корректировка целей (по содержанию, количеству,

	наблюдения (параметры "входа"); 3) частота отслеживания параметров	стандарт моделирования; 4) язык (нотация) модели	управления (регулирован ия)	нормативным значениям, приоритетности, временному горизонту); 2) ресурсное обеспечение целей; 3) функциональная зависимость от параметров объекта
--	--------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Функция корректировки системы управления реализуется: (1) непосредственно системой управления, самокорректирующейся (самоорганизующейся) в ответ на изменения условий функционирования; (2) сторонним экспертом (в отдельных случаях собственником). Внешнее вмешательство, как правило, необходимо, если часть системы управления реализована в виде программно-технологического комплекса, по определению не способного к самоорганизации.

"Четверка" МУАС-МФП-МОРС-ЦФУП образует логически завершенное множество моделей, отражающих все основные аспекты управления предприятием как сложной системой. Строгое следование этой структуре гарантирует, что все решения, найденные в рамках модели управления (по схеме "от общего к частному"), не будут противоречить друг другу.

### Література

1. Афанасьев, Николай Васильевич. Экономика предприятия : Учеб. пособие / Н. В. Афанасьев, А. Б. Гончаров. - Харьков : ИНЖЭК, 2004. - 518 с.
2. Бланк, Игорь Александрович. Управление прибылью / И. А. Бланк. - 2-е изд. - К. : Ника-Центр : Эльга, 2002. - 751 с
3. Економіка підприємства : (в питаннях і відповідях) : Навч. посіб. / І. І. Цигилик, Я. Р. Бибик, М. Я. Ємбрик, В. Ф. Паращич. - К. : Центр навч. л-ри, 2004. - 168 с
4. Економіка підприємства : Навч. посіб. / А. В. Шегда, Т. М. Литвиненко, М. П. Нахаба та ін. - К. : Знання, 2005. - 431 с.
5. Економіка підприємства : підручник / [М. Г. Грещак, В. М. Колот, А. П. Наливайко та ін. - 3-тє вид. - К. : КНЕУ, 2006. - 526 с.
6. Примак, Тетяна Олександрівна. Економіка підприємства : Навч. посіб. / Т. О. Примак. - 2-ге вид. - К. : Вікар, 2002. - 176 с
7. Семернікова, Ірина Олександрівна. Економіка підприємства : [Навч. посібник для студ. вузів] / І. О. Семернікова, Н. В. Мешкова-Кравченко. - Херсон : ОЛДІ-плюс, 2003. - 311 с

8. Экономика предприятия (фирмы) : Учебник / Авт. коллектив: В. П. Волков (рук.), О. В. Девяткин, Н. Б. Акуленко и др. - 3-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 600 с.
9. Экономика предприятия : Учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. и направлениям / Е. В. Арсенова, Я. Д. Балыков, И. В. Корнеева и др. - М. : Юрист, 1998. - 584 с.
10. Экономика предприятия : Учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков, В.А. Швандар и др. - 3-е изд. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 718 с.

**УДК 339.371.246**

## **ВЕНДИНГ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ В УКРАИНЕ**

**Медуха М.С.  
Бычкова О.В.**

Вендинг или автоматизированную торговлю по праву называют бизнесом 21 века и считают одним из самых перспективных и динамично развивающихся направлений предпринимательства. Торговые автоматы, которые казались диковинкой всего несколько лет назад, сегодня все активнее проникают в нашу жизнь и предлагают широкий спектр товаров и услуг. Они продают всевозможные напитки и продукты, газеты в метро, бахилы в поликлиниках и даже чистят обувь [1, 25]. Этот вид бизнеса привлекателен тем, что является наименее затратным. Ниже в табл. 1 отражена средняя стоимость вендингового бизнеса в Украине.

Таблица 1

Затраты на вендинговый бизнес в Украине [2]

Автомат по розливу кофе	\$1500-5000
Установка банкнотоприемника	\$300-500
Зарплата персоналу (один человек на 10 автоматов)	\$300-500/мес.
Кофе (1000 г - 72 порции капучино)	от \$150/мес.
Прочие ингредиенты и посуда	от \$150/мес.
Аренда торгового места	\$100/мес.
Итого	от \$2500

Доход при продаже минимум 50 порций кофе в день - от \$500/мес. Оборудование, в данном случае торговые автоматы, рассчитанные на 8-10 лет службы, окупаются в среднем за год. Благодаря этому только сравнительно недавно ставший популярным, этот вид бизнеса начинает быстро развиваться в современных условиях. Этим объясняется актуальность темы исследования.

Изучением теоретических и практических аспектов организации вендинг-бизнеса занимались такие ученые, как А. Золотницкий, М. Иванова, Р.Маркин, А. Людковская и др., однако, принимая во внимание, что это