

Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 1999. – 320 с.



УДК 338.43:338.242

Єрмакова Антоніна

аспірант

Луганський національний аграрний університет

м. Луганськ

## ЗАСТОСУВАННЯ ДІАГРАМИ ІСІКАВИ ДЛЯ АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

### Анотація

*В статті досліджено та проаналізовано основні симптоми та причини втрат економічної стійкості підприємств борошномельної промисловості. Визначені «вузькі місця» функціональних зон економічної стійкості. Побудовано блок-схему причин і результатів «вузьких місць» економічної стійкості підприємств за допомогою діаграми Ісікави.*

**Ключові слова:** економічна стійкість, причини та симптоми втрат економічної стійкості, вузьке місце, карта втрат.

Динамічний розвиток ринкової економіки та підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників обумовлює постійний пошук шляхів стабілізації економічної стійкості підприємства та розробку комплексу заходів щодо ефективного управління бізнес-процесами.

Економічна стійкість борошномельних підприємств є комплексним, інтегрованим поняттям, яке охоплює цілу низку господарських, виробничо-технологічних, фінансових та техніко-економічних аспектів його діяльності. Для того, щоб оцінити ситуацію яка склалась на даний час, і побачити недоліки існуючої стратегії та розробити план постановки стратегічного менеджменту необхідно виявити проблемні зони або «вузькі місця» функціональних зон господарювання, а також причини і симптоми, які призвели до цього і перешкоджають подальшому забезпеченню економічного зростання.

Під «вузьким місцем» (з англ. - bottleneck) економічної стійкості доцільно розуміти одну або декілька функціональних зон, які характеризуються найменшим рівнем стійкості, або обмежені відповідними компонентами або ресурсами. Головним завданням концепції «вузьких місць» є їх ліквідація або недопущення, тобто прагнення до виявлення та мінімізації чинників, що спонукають їх появі [1]. Проведення дослідження «вузьких місць» економічної стійкості борошномельних підприємств зумовлює аналіз її основних елементів або функціональних зон за допомогою метода карти втрат «Мішкольц» [2].

Карта втрат «Мішкольц» направлена на виявлення і аналіз помилок, та містить перелік причин певних проблем, які, в свою чергу, змушують керівництво підприємства здійснювати пошук ще кращих і більш ефективних рішень. Для побудови карти втрат вся діяльність підприємства розподіляється

на функціональні зони (види стійкості), при цьому у кожній з цих зон визначається рівна кількість симптомів і причин втрат – «вузьких місць» економічної стійкості підприємства. Для оцінювання карти втрат залучаються 15 експертів (представники вищого рівня управління підприємством), які по 10-ти бальній шкалі визначають рівень проблеми. При цьому 0 балів –свідчить про відсутність проблеми, а у 10 балів оцінюється найбільш важливий симптом та причина втрат.

За результатами побудови карти втрат «Мішкольц» формується узагальнена оцінка окремих зон функціонування борошномельних підприємств (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Зведена оцінка симптомів та втрат економічної стійкості окремих зон господарювання борошномельних підприємств Луганської області**

Функціональна зона	ПАТ «Луганськ-млин»		ПАТ «Луганськ-Нива»		ТОВ КХП «Айдар-борошно»		ТОВ «Укр-Вереск»	
	Σ балів	місто	Σ балів	місто	Σ балів	місто	Σ балів	місто
<b>1. Виробнича стійкість</b>	947	<b>III</b>	1174	<b>II</b>	587	<b>IV</b>	1234	<b>I</b>
1.1. Технічне оснащення процесу виробництва	647		701		257		619	
1.2. Організаційна підготовка виробничого процесу	300		473		330		615	
<b>2. Фінансова стійкість</b>	755	<b>IV</b>	1116	<b>I</b>	1068	<b>II</b>	832	<b>III</b>
2.1. Фінансове забезпечення господарської діяльності	376		572		583		408	
2.2. Фінансове положення підприємства	379		544		485		424	
<b>3. Соціально-трудова стійкість</b>	921	<b>IV</b>	1237	<b>I</b>	1205	<b>II</b>	1071	<b>III</b>
3.1. Організація праці і використання робочого часу	435		697		617		571	
3.2. Розвиток кадрового потенціалу, навчання і творча активність працівників	486		540		588		500	
<b>4. Постачальницько-збутова стійкість</b>	337	<b>IV</b>	447	<b>III</b>	576	<b>I</b>	540	<b>II</b>
<b>5. Інноваційна стійкість</b>	299	<b>IV</b>	524	<b>III</b>	653	<b>II</b>	778	<b>I</b>
<b>6. Інформаційна стійкість</b>	400	<b>IV</b>	484	<b>III</b>	649	<b>I</b>	608	<b>II</b>
<b>7. Екологічна стійкість</b>	137	<b>III</b>	85	<b>IV</b>	296	<b>I</b>	265	<b>II</b>
<b>8. Управлінська стійкість</b>	960	<b>IV</b>	1146	<b>III</b>	1235	<b>II</b>	1472	<b>I</b>
8.1. Функціонування системи менеджменту організації	515		618		418		528	
8.2. Оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства	445		528		817		944	
<b>Всього</b>	4756	<b>IV</b>	6213	<b>III</b>	6269	<b>II</b>	6800	<b>I</b>

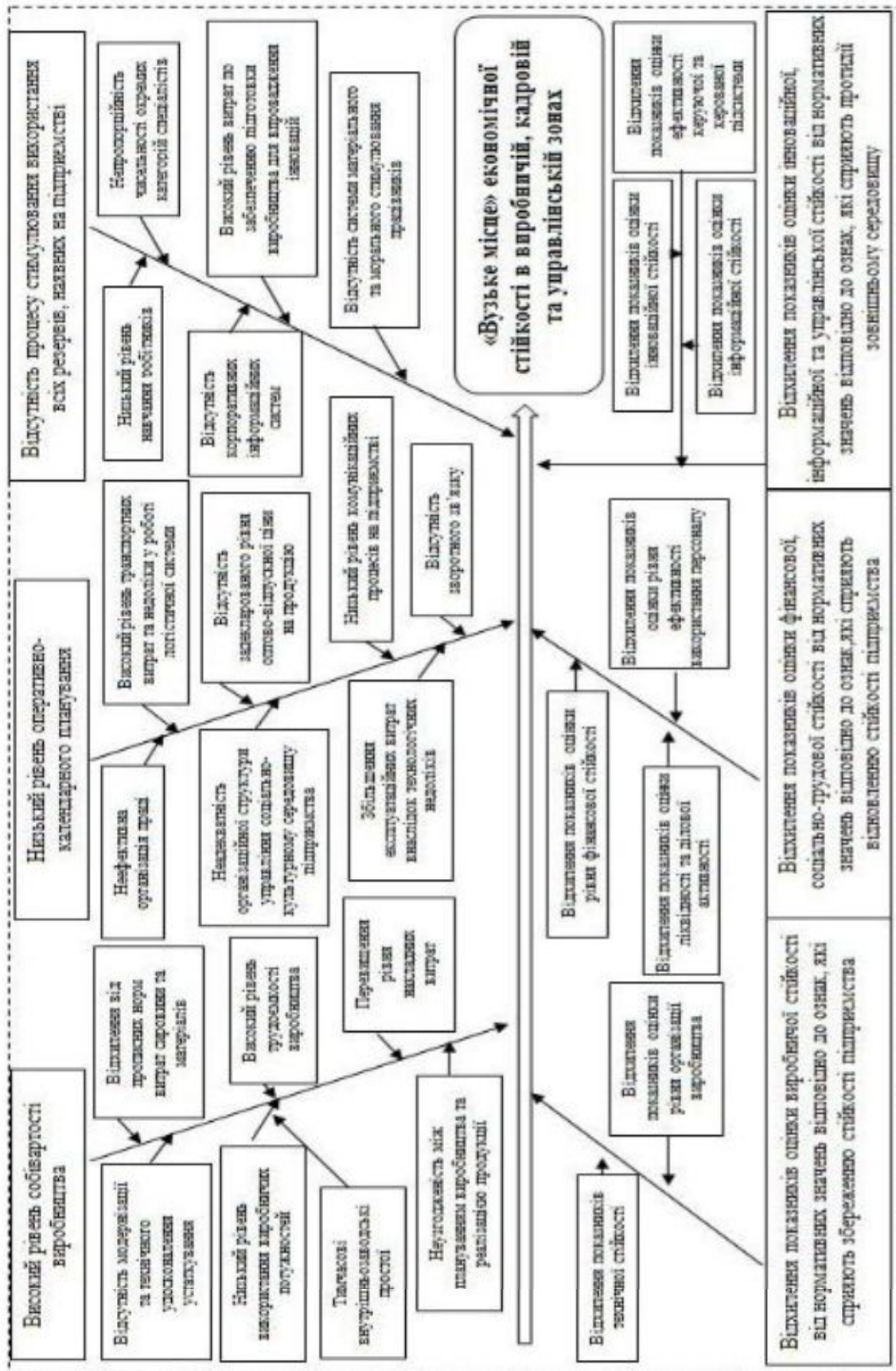


Рис. 1. Блок-схема причин і результатів «вузьких місць» економічної стійкості підприємств борошномельної промисловості Луганської області

Наявність конкретних "вузьких місць" економічної стійкості борошномельних підприємств змушує спрямувати зусилля керівництва, на покращення справ у певній функціональній зоні. На підставі отриманих результатів можна визначити причини появ «вузьких місць» економічної стійкості борошномельних підприємств Луганської області. Графічно виявлені причини і результати «вузьких місць» економічної стійкості борошномельних підприємств доцільно зобразити за допомогою діаграми К.Ісікави (діаграма «аналізу кореневих причин»), яка є інструментом вимірювання, оцінювання, контролю та покращення якості виробничих процесів.

Алгоритм побудови діаграми К. Ісікави:

1. Визначення, за допомогою карти втрат «Мішкольц», проблемної зони функціонування, або «вузького місця» економічної стійкості підприємства.

2. Проблема зона, або «вузьке місце» економічної стійкості підприємства відмічається всередині правого краю чистого листа і оформлюється у прямокутник. Зліва направо к даній проблемній зоні проводиться лінія «хребет».

3. Визначаються основні категорії причин, які призвели до появи «вузького місця» економічної стійкості борошномельного підприємства, їх також оформлюють у прямокутник і поєднують з «хребтом» стрілками у вигляді «великих костей хребта».

Даний підхід до визначення причин появи «вузьких місць» дозволяє здійснювати пошук найбільш можливого числа причин, а також їх систематизація. У тому випадку, якщо по виявленій причині неможливо вжити будь-яких заходів, то слід вважати, що проблема не розв'язна. Узагальнена діаграма К.Ісікави причин появи «вузьких місць» економічної стійкості борошномельних підприємств Луганської області наведена на рис. 1.

Таким чином, узагальнююча діаграма аналізу кореневих причин втрат стійкості К.Ісікави дозволяє зробити висновки, що борошномельні підприємства Луганської області мають застарілу виробничу систему, її часткова модернізація не вирішує основних проблем експлуатації, в наслідок чого підприємства не до отримують значну частку прибутку, який є життєво важливим в умовах жорсткого державного регулювання. Нераціональний підхід до формування кадрового складу, відсутність матеріального та морального стимулювання сприяють не ефективному використанню наявних резервів на підприємстві. Сформована управлінська команда підприємств не використовує сучасні підходи до управління із-за відсутності достатнього рівня професіоналізму.

#### Список використаних джерел

1. Долятовский, В.А. Исследование систем управления [Текст] : учебно-практическое пособие / В.А.Долятовский, В.Н. Долятовская. – Москва : ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2003. – 256с.

2. Шушански, Я. Методология рационализации : Сокр.пер. с венг. [Текст] / Авт. предисл. и науч. ред. М.А.Ревазов ; Рец. и пер. Э.Э. Батизи. – М. : Экономика, 1987. – 248 с.

